Những thách thức quản lý trong thế kỷ 21

1/7/2012

P.Smith

Smith Nguyen Studio.

Dẫn nhập:

NHỮNG ĐỀ TÀI "NÓNG BỎNG" CỦA NGÀY MAI

Bạn đọc có thể hỏi cuốn sách này có bàn đến những đề tài "nóng bỏng" của ngày hôm nay như CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH, NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO, TÍNH SÁNG TẠO, LÀM VIỆC THEO NHÓM, CÔNG NGHỆ hay không? Những vấn đề đó không bàn đến trong cuốn sách này. Bởi lẽ cuốn sách này chỉ bàn về những đề tài "nóng bỏng" của NGÀY MAI mà thôi – đó là những đề tài thiết yếu, trọng tâm, có tính chất sống còn và chắc chắn sẽ là những thách thức chủ yếu của ngày mai.

Liệu có chắc chắn như vậy không? Cắc chắn là như vậy! Bởi vì đây không phải là cuốn sách nói về các DỰ ĐOÁN cũng không phải cuốn sách bàn về TƯƠNG LAI. Những thách thức và những đề tài được bàn luận ở đây đều là những vấn đề đang gặp phải ở tất cả các nước phát triển cũng như ở hầu hết các nước đang trỗi dậy (như Hàn Quốc, Thổ Nhĩ Kỳ). Những vấn đề này có thể đã được nhận diện, bàn luận, phân tích, và giải đáp. Một số người và một số nơi đang nghiên cứu những vấn đề này. Tuy vậy cho đến nay có rất ít các tổ chức và nhà quản lý làm việc này. Những ai ngay từ bây giờ tìm hiểu những thách thức này và qua đó chuẩn bị trước cho bản thân và tổ chức của mình đối phó với những thách thức mới đó thì sẽ là người đi đầu và chi phối ngày mai. Còn những ai chờ đến khi những thách thức mới này thực sự trở thành những đề tài "nóng bỏng" thì chắc

chắn họ sẽ bị tụt hậu và có thể sẽ không bao giờ đuổi kịp được thiên hạ.

Do vậy, đây là một cuốn sách *kêu gọi hành động*.

Hiện giờ những thách thức mới này chưa lộ rõ. Chúng rất khác với những gì chúng ta đã từng biết đến. Chúng hầu như mâu thuẫn và trái ngược với những gì mà ngày hôm nay vẫn được thừa nhận và coi là thành công. Chúng ta đang sống trong thời kỳ QUÁ ĐỘ SÂU SẮC với những sự thay đổi có thể còn cực đoan hơn so với những biến đổi trước đây khi bước vào "cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai" giữa thế kỷ XIX, hay những biến đổi cơ cấu do cuộc Đại khủng hoảng và Chiến tranh thế giới thứ hai đã từng gây ra. Người đọc cuốn sách này sẽ có cảm giác bất an và lo âu như cảm giác của chính tác giả khi viết nó. Bởi vì trong nhiều trường hợp – chẳng hạn trường hợp những thách thức do sự BIẾN MẤT của TỶ LỆ SINH SẢN ở các nước phát triển, hoặc những thách thức đối với cá nhân và tổ chức sử dụng lao động được bàn luận ở chương cuối nói về TỰ QUẢN LÝ BẢN THÂN – những thực tiễn mới mẻ và những yêu cầu đặt ra đòi hỏi phải ĐẢO NGƯỢC các chính sách cũ đã từng được áp dụng có kết quả tốt trong suốt thế kỷ qua, và thậm chí hơn thế nữa, nó đòi hỏi phải thay đổi cả NẾP NGHĨ của các tổ chức cũng như các cá nhân.

Đây là SÁCH VỀ QUẢN LÝ. Tác giả đã cố tình không đưa vào đây NHỮNG THÁCH THỨC KINH DOANH, ngay cả những vấn đề rất quan trọng như là liệu đồng Euro có thay thế đồng Dollar Mỹ làm đồng tiền chính của thế giới không, hoặc cái gì sẽ thay thế cho phát

minh kinh tế thành công nhất của thế kỷ XIX tức là ngân hàng thương mại và ngân hàng đầu tư. Tác giả cũng cố ý không đề cập đến các khía cạnh KINH TẾ HỌC, mặc dù những thay đổi cơ bản về QUẢN LÝ kinh tế (chẳng hạn sự nổi lên của tri thức thành nguồn lực chủ yếu của nền kinh tế) chắc chắn sẽ rất cần đến lý thuyết kinh tế mới, và cũng không kém quan trọng đó là chính sách kinh tế mới. Cuốn sách cũng không bàn đến chính trị, thậm chí không đề cập đến những vấn đề cốt yếu như liệu nước Nga có thể phục hồi được vị trí cường quốc về chính trị, quân sự và kinh tế hay không. Cuốn sách bám sát chủ đề chính là các VẤN ĐỀ VỀ QUẢN LÝ.

Có rất nhiều lý do giải thích điều này. Những vấn đề mà cuốn sách bàn tới, những THỰC TIỄN mới về xã hội, dân số học và kinh tế không phải là những vấn đề mà CHÍNH PHỦ có thể giải quyết được. Đó là những chủ đề tuy có ảnh hưởng sâu sắc đến chính trị nhưng không phải là những vấn đề chính trị. Đó không phải là vấn đề mà thị trường tự do có thể giải quyết được. Đó cũng không phải là đề tài của LÝ THUYẾT KINH TẾ hay CHÍNH SÁCH KINH TẾ. Đó là những đề tài mà chỉ có khoa học QUẢN LÝ và CÁ NHÂN lao động tri thức, chuyên gia hay nhà quản lý mới có thể xử lý và giải quyết. Đó là những điều chắc chắn sẽ được tranh luận trong chính giới ở các nước phát triển và các nước mới trỗi dậy. Nhưng giải pháp của nó chỉ có thể nảy sinh bên trong một tổ chức riêng lẻ và phải được thực hiện thông qua SỰ QUẢN LÝ của một tổ chức riêng lẻ và do từng cá nhân lao động tri thức (đặc biệt là do từng nhà quản lý) bên trong tổ chức đó tiến hành.

Một phần lớn các tổ chức này, tất nhiên sẽ là các doanh nghiệp. Và phần lớn cá nhân các lao động tri thức chịu ảnh hưởng bởi những thách thức này sẽ là những người làm thuê cho doanh nghiệp hoặc làm việc với các doanh nghiệp. Tuy vậy, đây là cuốn sách nói về QUẢN LÝ hơn là nói về QUẢN LÝ KINH DOANH. Những thách thức cuốn sách này nêu ra có ảnh hưởng đến tất cả các tổ chức trong xã hội ngày nay. Thực ra, một số thách thức sẽ có tác động đến các tổ chức phi kinh doanh thậm chí còn nhiều hơn, vì nhiều tổ chức loại này, chẳng hạn như trường đại học, hay bệnh viện, chứ chưa nói tới các cơ quan chính phủ, rất cứng nhắc và kém linh hoạt hơn các doanh nghiệp và thường ăn sâu bám rễ vào những quan niệm, giả định và chính sách cũ của ngày hôm qua và thậm chí như một số trường đại học còn bám chặt vào những giả định của ngày hôm kia (như các giả thiết ở thế kỷ XIX).

Đọc cuốn sách này như thế nào? Tác giả gợi ý bạn đọc nên đọc mỗi lần từng chương một, vì các chương đều khá dài. Rồi trước tiên hãy tự hỏi: “Những đề tài này, những thách thức này CÓ Ý NGHĨA gì đối với tổ chức của chúng ta và đối với cá nhân tôi với tư cách là một lao động tri thức, một chuyên gia, hay một nhà quản lý?”. Một khi đã suy nghĩ kỹ điều này rồi hãy đặt câu hỏi: “Những HÀNH ĐỘNG nào mà tổ chức của chúng ta và cá nhân tôi với tư cách là lao động tri thức và /hoặc nhà quản lý cần làm để biến những thách thức được nêu ra trong chương này thành những CƠ HỘI cho tổ chức của chúng ta và cho cá nhân tôi?”.

VÀ HÃY BẮT TAY VÀO VIỆC?

Chương I

NHỮNG MÔ HÌNH MỚI VỀ QUẢN LÝ

- Vì sao các giả định lại quan trọng
- Quản lý có nghĩa là *quản lý kinh doanh*
- Mô hình tổ chức *duy nhất đúng*
- Cách *duy nhất* đúng để quản lý con người
- Các công nghệ và người sử dụng cuối cùng đã được xác định từ trước

- Phạm vi của quản lý được xác định theo *pháp lý*
- Phạm vi của quản lý được xác định theo địa lý *chính trị*
- *Nội bộ* tổ chức là lãnh địa của quản lý.

►**Dẫn nhập**

VÌ SAO CÁC GIẢ ĐỊNH LẠI QUAN TRỌNG.

Các **giả định cơ bản về thực tiễn** chính là những khuôn mẫu của các môn khoa học xã hội chẳng hạn như khoa học quản lý. Các giả định đó thường nằm trong tiềm thức của các học giả, tác giả, nhà giáo, các nhà thực hành trong lĩnh vực này. Tuy vậy, chính những giả định đó lại quyết định phần lớn những gì mà các học giả, tác giả, nhà giáo và nhà thực hành cho là **thực tiễn**.

Những giả định cơ bản về thực tiễn của môn khoa học sẽ quyết định bộ môn đó tập trung vào cái gì. Nó quyết định cái mà môn khoa học coi là “thực tiễn” và thực ra nó quyết định luôn cả lĩnh vực nghiên cứu của môn khoa học đó. Các giả định cũng quyết định phần lớn cái gì sẽ bị bỏ qua, hoặc vứt ra rìa như là một “ngoại lệ khó chịu”. Như

vậy các giả định quyết định cả hai điều: điều cần được tập trung chú ý và điều bị bỏ qua hoặc xem nhẹ trong môn khoa học nào đó.

> Một ví dụ điển hình là sự kiện đã xảy ra đối với một học giả sáng suốt nhất trong số các học giả khoa học quản lý thời kỳ đầu: Mary Parker Follett (1868 – 1833)[*]. Do những giả định của bà không phù hợp với các giả định của ngành khoa học quản lý chớm nở ở những năm 1930 và 1940 mà bà đã trở thành "một người hoàn toàn bị phớt lờ", thậm chí cho đến trước cái chết của bà vào năm 1932. Những công trình của bà đã bị lãng quên trong suốt 25 năm hoặc lâu hơn thế. Tuy vậy, ngày nay chúng ta đều biết rằng những giả định cơ bản của bà về xã hội, về con người và quản lý là gần với thực tiễn hơn nhiều so với những giả định mà các nhà quản lý thời đó lấy làm cơ sở - và thậm chí cho đến bây giờ nhiều người vẫn lấy làm cơ sở.

Mặc dù vai trò của giả định có tầm quan trọng như vậy, nhưng ít khi nó được đưa ra phân tích, nghiên cứu, và đối chứng, thậm chí ít khi được trình bày một cách rõ rang và đầy đủ.

Đối với một ngành khoa học xã hội như khoa học quản lý thì những giả định thực ra quan trọng hơn nhiều so với những định đề trong môn khoa học tự nhiên. Định đề là giả thuyết tổng quát đang phổ biến, nó chẳng có ảnh hưởng gì đến vũ trụ tự nhiên cả. Bất luận định đề cho rằng mặt trời quay quanh trái đất hay ngược lại, trái đất quay

---

[*] [*] Xem bài giới thiệu của tac giả về quyển *Mary Parket Follett, Nhà tiên tri của quản lý* (Boston: Harverd Business School Press, 1995)

quanh mặt trời thì điều đó chẳng có ảnh hưởng gì đến mặt trời và trái đất cả. Đối tượng nghiên cứu của khoa học tự nhiên là hành vi của các **vật thể**. Nhưng đối tượng nghiên cứu của một môn khoa học xã hội như môn khoa học quản lý là hành vi của **con người** và các **định chế của con người**. Vì thế các nhà thực hành có xu hướng hành động và xử sự theo các giả định của bộ môn khoa học đó. Quan trọng hơn nữa, thực tiễn của khoa học tự nhiên, vũ trụ vật lý và các định luật của nó, không thay đổi (hoặc nếu có thay đổi thì chỉ xảy ra với khoảng thời gian rất lâu đến hàng triệu năm, chứ không phải là là lạng vạn thế kỷ, chứ đừng nói đến thập kỷ). Vũ trụ xã hội không có những "quy luật tự nhiên" như thế. Do đó nó chịu sự thay đổi liên tục. Và điều đó có nghĩa rằng những giả định đúng đối với ngày hôm qua có thể trở nên không đúng và hoàn toàn sai vào bất cứ lúc nào.

> Ngày nay mọi người ca tụng cách làm việc theo nhóm như là một kiểu tổ chức "đúng" cho mọi công việc (bản thân tác giả cũng bắt đầu ca tụng nhóm làm việc từ rất sớm vào năm 1954 và đặc biệt trong cuốn sách xuất bản năm 1973 nhan đề Quản *lý: Nhiệm vụ, Trách nhiệm và Thực hành*). Nền tảng của niềm tin chính thống hiện nay về nhóm làm việc là một giả định cơ bản đã được tất cả các nhà lý thuyết về quản lý và hầu hết các nhà thực hành tiếp nhận từ những ngày đầu tiên hình thành tư duy về tổ chức, tức là từ thời Henri Fayol ở Pháp và Walter Rathenau ở Đức khoảng năm 1900: cho rằng phàm là mô hình tổ chức thì chỉ có **một** mô hình tổ chức đúng mà thôi. Và điều quan trọng nhất không phải là liệu nhóm làm việc có

thực sự là "đáp số" hay không (cho đến nay không có nhiều bằng chứng cho điều này) mà là, như sẽ thảo luận ở phần sau, giả định cơ bản về một mô hình tổ chức duy nhất đúng không còn đứng vững nữa.

Do đó, điều quan trọng nhất trong môn khoa học xã hội như môn quản lý là các giả định cơ bản. Và **sự thay đổi** các giả định cơ bản lại càng quan trọng hơn.

Từ khi việc nghiên cứu khoa học quản lý được bắt đầu, và thực ra nó chưa xuất hiện cho tới những năm 1930, thì hai bộ giả định về **thực tiễn** quản lý đã được hầu hết các học giả, tác giả và các nhà thực hành tiếp nhân:

Bộ giả định thứ nhất xác định **quy tắc của quản lý**

1. Quản lý có nghĩa là *quản lý kinh doanh*

2. Chỉ có – hoặc phải có – một cơ cấu tổ chức *duy nhất đúng*.

3. Chỉ có – hoặc phải có – một cách *duy nhất đúng* để quản lý con người

Bộ giả định thứ hai xác định **thực hành của quản lý**

1. Các công nghệ, thị trường và sự sử dụng cuối cùng đã được *xác định từ trước*

2. Phạm vi quản lý được xác định theo *pháp lý*

3. Quản lý tập trung vào nội bộ

4. Nền kinh tế được xác định bởi biên giới quốc gia là "môi trường sinh thái" của doanh nghiệp và quản lý.

Hầu như trong suốt thời gian này – ít nhất là đến đầu những năm 1980 – tất cả các giả định nói trên trừ giả định đầu tiên khá gần với thực tế để áp dụng, bất kể cho nghiên cứu, viết sách, giảng dạy hay thực hành quản lý. Đến nay tất cả các giả định này đã không còn hữu ích nữa. Chúng trở nền gần với sự giễu cợt. Giờ đây chúng đã xa rời thực tế đến mức trở thành vật chướng ngại cho lý thuyết và thậm chí cản trở nghiêm trọng sự thực hành quản lý. Quả thực, thực tiễn đang nhanh chóng trở nên đối nghịch với những gì các giả định này nêu ra. Do đó, đã đến lúc phải cho qua các giả định này và cố gắng hình thành **những giả định mới** cho cả nghiên cứu lẫn thực hành quản lý.

►I – QUẢN LÝ CÓ NGHĨA LÀ QUẢN LÝ KINH DOANH

Đối với hầu hết mọi người, cả trong và ngoài lĩnh vực quản lý thì giả định này là điều hiển nhiên. Quả thực, những tác giả viết về quản lý, những nhà thực hành quản lý và người ngoài cuộc thậm chí còn chưa nghe thấy từ "quản lý" thì đã tự động nghe ra thành **quản lý kinh doanh**.

Giả định về vũ trụ của quản lý có xuất xứ khá gần đây. Trước những nhăm 1930 một vài tác giả và nhà tư tưởng quan tâm đến quản lý, bắt đầu từ Frederick Winslow Taylor vào đầu thế kỷ này và cuối cùng là Chester Barnard ngay trước Chiến tranh thế giới thứ II, tất cả họ đều cho rằng quản lý kinh doanh chỉ là một chi dưới của quản lý tổng

quát về cơ bản nó chẳng khác gì với quản lý mọi tổ chức khác, cũng như giống chó này so với giống chó khác.

Sự *áp dụng* trước tiên lý thuyết quản lý vào thực tế đã không xảy ra trong lĩnh vực kinh doanh mà là trong lĩnh vực phi lợi nhuận và các cơ quan của chính phủ. Frederick Winslow Taylor (1856-1915), người sáng lập ra "Quản lý theo khoa học", rất nhiều khả năng cũng là người đã sáng tạo ra thuật ngữ "Quản lý" và "Nhà tư vấn" với ý nghĩa như ngày nay. Trên danh thiếp ông đã tự gọi mình là "Nhà tư vấn Quản lý" và ông giải thích rằng ông đã cố tình chọn những thuật ngữ mới lạ này để gây tác động vào nhận thức của các thân chủ về những điều hoàn toàn mới lạ mà ông sẽ đưa ra cho họ. Tuy nhiên, Taylor đã không chọn một doanh nghiệp mà lại lấy Bệnh viện Mayo phi lợi nhận để làm "ví dụ hoàn hảo" của "Quản lý theo khoa học" trong bài tường trình của ông trước Quôc s hội Mỹ năm 1912 mà lần đầu tiên làm cho nước Mỹ giác ngộ về quản lý. Và sự áp dụng "Quản lý theo khoa học" của Taylor được biết đến nhiều nhất (mặc dù chết yểu do áp lực của công đoàn) không phải vào một doanh nghiệp mà là vào kho quân giới Watertown của quân đội Mỹ do chính phủ sở hữu và điều hành.

Công việc đầu tiên mà thuật ngữ "nhà quản lý" (manager) - với ý nghĩa như ngày nay – đã không được áp dụng trong kinh doanh. Mà là quản đốc thành phố (City Manager) – một sáng tạo của người Mỹ vào những năm đầu của thế kỷ này.

> Tương tự như vậy, việc áp dụng lần đầu tiên một cách có ý thức và có hệ thống “các nguyên tắc quản lý” không phải trong một doanh nghiệp. Mà là việc tổ chức lại quân đội Mỹ năm 1901 do Elihu Root (1845-1937), Bộ trưởng Chiến tranh của Tổng thống Theodore Roosevelt tiến hành.
>
> Đại hội Quản lý đầu tiên – tại Praha năm 1922 – không phải do giới kinh doanh tổ chức mà do Herbert Hoover, lúc đó là Bộ trưởng Thương mại Mỹ và Thomas Masaryk, một nhà sử học nổi tiếng thế giới và là Tổng thống sáng lập nước Cộng hòa Tiệp Khắc. Và Mary Parker Follett, mà công trình của bà về quản lý bắt đầu xấp xỉ cùng thời kỳ đó, cũng không bao giờ phân biệt giữa quản lý kinh doanh và quản lý phi kinh doanh. Bà đã nói về việc quản lý các tổ chức mà tất cả đều được áp dụng các nguyên lý như nhau.

Điều đã dẫn đến việc đồng hóa Quản Lý với Quản Lý Kinh Doanh chính là cuộc Đại khủng hoàng với sự thù địch của nó đối với kinh doanh và sự khinh bỉ đối với các nhà quản lý doanh ghiệp. Để không bị coi là cùng một giuộc với kinh doanh, quản lý trong khu vực công cộng được đặt tên là “Quản trị công cộng” (Public Administration) và cho ra đời một môn khoa học riêng, với khoa riêng tại trường đại học, với các thuật ngữ riêng và thang bậc công danh riêng. Cùng lúc đó và cùng lý do đó, việc nghiên cứu quản lý trong các bệnh viện đang phát triển nhanh chóng (chẳng hạn bởi Raymond Sloan, em trai của Alfred Sloan của GM) đã được tách thành môn khoa học riêng biệt và đặt tên là “Quản trị bệnh viện”.

Nói cách khác, tránh bị gọi là "quản lý" chính là "sự cải chính chính trị" trong những năm Đại khủng hoảng.

Tuy nhiên, đến thời kỳ sau chiến tranh thì tình thế lại đổi ngược. Đến năm 1950 **Kinh Doanh** đã trở thành một từ "đắt giá", một phần lớn do kết quả hoạt động của *quản lý kinh doanh* Hoa Kỳ trong Chiến tranh thế giới thứ II. Sau đó không lâu, quan trọng hơn hết "quản lý kinh doanh" đã trở thành "đúng đắn về chính trị" như là một lĩnh vực nghiên cứu. Và từ đó, quản lý được đồng hóa trong nhận thức của công chúng cũng như giới học giả với "quản lý kinh doanh".

Tuy nhiên, giờ đây chúng ta đang bắt đầu sửa lại lỗi lầm 60 năm, như đã được chứng kiến những vụ sửa lại tên "trường kinh doanh" thành "trưởng quản lý", sự gia tăng nhanh chóng những lời mời dự các khóa "quản lý tổ chức phi lợi nhuận" của các trường đó, sự xuất hiện "các chương trình quản lý điều hành" tuyển sinh cả cán bộ quản lý kinh doanh lẫn phi kinh doanh hay sự xuất hiện của bộ môn "Quản lý việc đạo" của các trường dòng.

Nhưng giả định rằng quản lý tức là quản lý kinh doanh vẫn cứ tồn tại. Do đó, điều quan trọng là phải khẳng định, và cần lớn tiếng khẳng định rằng quản lý **không phải** là quản lý kinh doanh, cũng chẳng khác gì khi nói y học không phải là sản khoa.

Tất nhiên, có sự khác nhau giữa quản lý các tổ chức khác nhau, vì xét cho cùng mục đích xác định chiến lược, và chiến lược xác định cơ cấu tổ chức. Chắc chắn có sự khác biệt giữa quản lý một chuỗi cửa hang bán lẻ và quản lý một giáo phận Công Giáo (mặc dù sự khác

biệt ít hơn rất nhiều so với điều mà các giám mục và các chủ chuỗi cửa hàng vẫn tưởng); giữa quản lý một căn cứ không quân, một bệnh viện và một cty phần mềm. Nhưng sự khác biệt lớn nhất là ở các thuật ngữ từng tổ chức riêng lẻ dùng. Ngoài ra thì sự khác biệt chủ yếu là ở cách áp dụng hơn là các nguyên tắc. Chẳng hạn, cán bộ điều hành của tất cả các tổ chức đó dùng khối lượng thời gian gần như nhau để giải quyết các vấn đề của con người, và vấn đề của con người thì hầu như luôn giống nhau. 90% (hoặc gần như thế) vấn đề mà các tổ chức này quan tâm là chung nhau. Và đối với 10% còn lại thì sự khác biệt giữa kinh doanh và phi kinh doanh không lớn hơn sự khác biệt giữa các doanh nghiệp trong các ngành nghề khác nhau, chẳng hạn giữa ngân hàng đa quốc gia và nhà sản xuất đồ chơi trẻ em. Trong bất kỳ tổ chức nào, kinh doanh hay phi kinh doanh cũng vậy, chỉ có 10% còn lại của quản lý là phải được điều chỉnh cho phù hợp với nhiệm vụ, văn hóa, lịch sử và từ vựng đặc thù của tổ chức đó mà thôi.

Việc phân biệt quản lý không phải là quản lý doanh nghiệp đặc biệt quan trọng vì ngành tăng trưởng trong một *xã hội phát triển* ở thế kỷ XXI không chắc là ngành kinh doanh – thực tế, kinh doanh đã không còn là ngành tăng trưởng trong thế kỷ XX ở các xã hội phát triển nữa rồi. Một tỷ lệ ít hơn nhiều số lao động ở các nước phát triển hiện đang tham gia vào hoạt động kinh tế, tức là "kinh doanh", so với thời kỳ cách đây 100 năm. Lúc đó hầu như mọi người đến tuổi làm việc phải kiếm sống bằng các hoạt động kinh tế (chẳng hạn

làm nông nghiệp). Các ngành tăng trưởng trong thế kỷ XX ở các nước phát triển đã là lĩnh vực phi kinh doanh – chính phủ, ngành chuyên môn, y tế, giáo dục. Kinh doanh, với tư cách là người thuê nhân công và là nguồn kiếm sống đã không ngừng thu hẹp lại trong một trăm năm qua (hay ít nhất từ Chiến tranh thế giới I). Và chúng ta có thể phán đoán trong thế kỷ XXI tại các nước đã phát triển thì ngành tăng trưởng sẽ không phải là "kinh doanh", tức là hoạt động kinh tế có tổ chức. Có nhiều khả năng đó sẽ là ngành xã hội phi lợi nhuận. Và đó cũng chính là ngành mà ngày nay đang cần quản lý nhất và là nơi mà quản lý một cách có hệ thống, có nguyên tắc, có cơ sở lý luận có thể tạo ra kết quả lớn nhất, nhanh nhất.

Do đó, kết luận thứ nhất từ sự phân tích các Giả Định xác đinh tính chất của quản lý để làm cho việc nghiên cứu và ứng dụng thực tế có kết quả sẽ là: ***Quản lý là bộ phận cấu thành cụ thể và phân biệt được của bất cứ tổ chức nào.***

►II – MÔ HÌNH TỔ CHỨC DUY NHẤT ĐÚNG

Sự quan tâm đến quản lý và nghiên cứu quản lý bắt đầu từ sự xuất hiện đột ngột của tổ chức quy mô lớn như doanh nghiệp, cơ quan chính phủ, quân đội thường trực, là những cái mới của xã hội thế kỷ XIX.

Và ngày từ ngày đầu hơn một thế kỷ qua, việc nghiên cứu tổ chức đã dựa vào một giả định.

Có – hoặc phải có – một mô hình tổ chức duy nhất đúng

Việc diễn tả "một mô hình tổ chức duy nhất đúng" luôn thay đổi. Nhưng sự tìm kiếm một mô hình tổ chức duy nhất đúng vẫn tiếp tục cho đến ngày nay.

> Cấu trúc của tổ chức trong kinh doanh là lần đầu tiên được bàn đến tại Pháp vào khoảng đầu thế kỷ này bởi Henri Fayol (1841 – 1925), người đứng đầu một cty khai thác than đá, một doanh nghiệp lớn nhất châu Âu, nhưng cũng hoàn toàn vô tổ chức nhất (tuy vậy, phải đến năm 1916 ông ta mới xuất bản cuốn sách của mình). Cùng thời gian đó các nhà thực hành cũng là những người đầu tiên quan tâm đến tổ chức ở Mỹ: John J.Rockefeller, Sr J.P.Morgan và nhất là Andrew Carnegie (người vẫn xứng đáng được nghiên cứu và là người có ảnh hưởng lâu dài nhất). Sau đó ít lâu Elihu Root đã áp dụng lý thuyết tổ chức vào quân đội Mỹ, như đã nói, và không phải ngẫu nhiên khi mà Root đã từng là cố vấn pháp luật cho Carnegie. Cùng thời gian đó, Georg Siemens (1839 – 1901) người sáng lập Deutsche Bank năm 1870, đã dùng (khoảng năm 1895) các khái niệm tổ chức của người bạn Fayol để cứu vãn Cty Điện Tử Siements do người anh em họ của ông là Werner Siements (1816 – 1892) sáng lập, nhưng đã để trống người lãnh đạo khi ông mày qua đời, và đang bị chao đảo.

Tuy vậy, nhu cầu về cơ cấu tổ chức chưa phải là điều rõ ràng đối với mọi người ở những năm đầu tiên ấy.

Frederick Winslow Taylor không hề nhìn thấy điều đó. Cho đến trước khi mất ông ta vẫn nói va viết “những ông chủ và những người giúp việc”. Và chính dựa vào khái niệm này, tức là phi cấu trúc mà Henry Ford (1863 – 1947) cho đến trước khi mất đã tìm cách điều hành một cty mà trong nhiều năm (cho tới những năm 1920) đã là một cty sản xuất công nghiệp lớn nhất thế giới.

Chính Chiến tranh thế giới thứ I đã làm rõ nhu cầu về một cơ cấu tổ chức chính thức. Nhưng cũng chính Chiến tranh thế giới thứ nhất đã cho thấy cấu trúc theo chức năng của Fayol (và cả Carnegie) không phải là một cơ cấu tổ chức đúng. Ngay sau chiến tranh, đầu tiên là Pierre S.Du Pont (1870 – 1954) và sau đó là Alfred Sloan (1875 – 1966) đã phát triển phi tập trung hóa. Và hiện nay, trong vài năm trở lại đây, chúng ta rao bán “nhóm làm việc” như là một mô hình tổ chức duy nhất đúng cho hầu hết mọi thứ.

Dù vậy, giờ đây điều trở nên rõ rang là không hề có chuyện một cơ cấu tổ chức duy nhất đúng. Mà chỉ có những mô hình tổ chức, mà mỗi mô hình có sức mạnh nhất định, có những giới hạn nhất định và những áp dụng cụ thể. Một điều rõ ràng là tổ chức không phải cái gì tuyệt đối cả. Nó chỉ là một *công cụ* làm cho con người trở nên hữu hiệu khi làm việc với nhau. Như vậy thì một cơ cấu tổ chức nào đó sẽ thích hợp với những nhiệm vụ nào đó trong những điều kiện nhất định và ở những thời điểm nhất định.

Ngày nay người ta nói nhiều về “sự kết thúc của tổ chức theo thứ bậc”. Đây là điều hoàn toàn vô lý. Trong mọi tổ chức cần phải có

người có thẩm quyền cao nhất, đó là "sếp", tức là người có thể ra quyết định cuối cùng và mong đợi những người khác tuân theo. Trong tình huống có hiểm họa chung – mọi tổ chức sớm muộn cũng sẽ gặp phải tình huống như thế - thì sự sống còn của mọi người phụ thuộc vào sự chỉ huy rõ ràng. Nếu như con tàu đang bị chìm thì thuyền trưởng không thể triệu tập cuộc họp mà phải ra mệnh lệnh. Và nếu muốn cứu con tàu thì mọi người phải tuân theo mệnh lệnh, phải biết chính xác đi đâu, làm gì và phải làm mà không cần "tham gia" hay tranh luận. "Thứ bậc" và sự chấp nhận nó không cần bàn cãi của mọi người trong tổ chức là niềm hy vọng duy nhất trong một cuộc khủng hoảng.

Ở tình huống khác trong cùng một tổ chức lại đòi hỏi sự tranh luận bàn bạc. Ở tình huống khác lại đòi hỏi tính đồng đội …

Lý thuyết tổ chức giả định rằng các tổ chức là đồng nhất và do đó mọi doanh nghiệp phải được tổ chức cùng một kiểu.

> Fayol đã giả định có một "doanh nghiệp sản xuất điển hình". Alfred Sloan trong những năm 1920 đã từng tổ chức các bộ phận phi tập trung hóa của cty GM theo cùng một cách hệt nhau. 30 năm sau, khi tổ chức lại GE ở quy mô lớn vào đầu những năm 1950, người ta vẫn coi là "ngoại đạo" nếu tổ chức một đơn vị nhỏ gồm vài chục nhà nghiên cứu chỉ tham gia đơn thuần vào công trình phát triển cho Không quân Mỹ mà khác với tổ chức "các ban bệ" khổng lồ sử dụng hàng ngàn người và sản xuất sản phẩm tiêu chuẩn, như lò nướng bánh cho nhà bếp. Một nhóm nhỏ nghiên cứu phát triển như thế mà

phải gánh vác một giám đốc sản xuất, một giám đốc nhân sự, một giám đốc tài chính và một giám đốc PR.

Nhưng trong bất kỳ doanh nghiệp nào, có thể ngay cả trong "doanh nghiệp sản xuất điển hình" của Fayol, vẫn cần thiết có một số cơ cấu tổ chức khác nhau cùng song song tồn tại.

Quản lý giao dịch ngoại tệ là một công việc ngày càng khó khăn và phức tạp trong nền kinh tế thế giới. Nó đòi hỏi phải tập trung hóa hoàn toàn. Không một đơn vị nào của doanh nghiệp được phép giao dịch ngoại tệ cho riêng mình. Nhưng trong cùng doanh nghiệp đó việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng, đặc biệt khách hàng trong lĩnh vực kỹ thuật cao, lại đòi hỏi sự độc lập hoàn toàn, vượt xa sự phi tập trung hóa truyền thống. Mỗi cá nhân những nhân viên dịch vụ này phải là "sếp" mà những người khác trong tổ chức phải tuân theo yêu cầu của họ.

Một số loại hình nghiên cứu đòi hỏi một tổ chức theo chức năng nghiêm ngặt với tất cả các chuyên gia tự "chơi nhạc cụ của mình". Tuy vậy, một số loại hình nghiên cứu khác, đặc biệt nghiên cứu gắn liền với việc ra quyết định ở giai đoạn đầu (chẳng hạn nghiên cứu dược phẩm) thì đòi hỏi tính đồng đội ngay từ đầu. Và hai loại nghiên cứu như thế thường tồn tại song song cùng ở trong một tổ chức nghiên cứu.

Việc tin rằng phải có một cơ cấu tổ chức duy nhất đúng gắn với sai lầm cho rằng quản lý là quản lý kinh doanh. Nếu

những nhà nghiên cứu quản lý thời trước không bị che mắt bởi sai lầm này mà nhìn vào việc quản lý các tổ chức phi kinh doanh thì họ đã sớm phát hiện thấy có sự khác biệt lớn trong cơ cấu tổ chức tùy thuộc vào bản chất của công việc.

Giáo phận của giáo hội Cơ Đốc được tổ chức rất khác với nhà hát giao hưởng. Một quân đội hiện đại được tổ chức rất khác với một bệnh viện. Nhưng điều giống nhau là các tổ chức này không phải chỉ có một cơ cấu tổ chức. Chẳng hạn đối với giáo phận Công Giáo thì giám mục là người có thẩm quyền tuyệt đối ở một số nơi, còn ở nơi khác thì quyền lực bị hạn chế ngặt nghèo, chẳng hạn trong việc kỷ luật linh mục thuộc giáo phận của mình, và ở nơi khác lại hoàn toàn không có quyền gì – chẳng hạn ông ta không được đến thăm xứ đạo trong giáo phận của mình nếu không được cha xứ mời. Giám mục là người bổ nhiệm các thành viên của tòa giáo phận, mặc dù tục lệ đã chỉ định các mục sư nào đủ tiêu chuẩn được bổ nhiệm. Nhưng một khi đã được bổ nhiệm thì tòa giáo phận, chứ không phải giám mục, mới có quyền đặc biệt ở rất nhiều khu vực.

Thực ra có một số "nguyên tắc" của tổ chức.

Một nguyên tắc chắc chắn là tổ chức phải có tính minh bạch. Người ta phải biết và phải hiểu rõ cơ cấu của tổ chức mà người đó sẽ vào làm việc. Điều này có vẻ là điều hiển nhiên, nhưng lại thường xuyên bị vi phạm ở hầu hết các tổ chức (ngay cả trong quân đội)

> Một nguyên tắc khác đã được tác giả nhắc đến: Trong tổ chức phải có ai đó có thẩm quyền để ra quyết định cuối cùng trong một lĩnh vực nào đó. Và phải có người rõ ràng đóng vai trò chỉ huy khi có **Khủng Hoảng**. Một nguyên tắc cũng rất đúng đắn là quyền lực phải đi đôi với trách nhiệm.
>
> Một nguyên tắc đúng nữa là một người trong một tổ chức chỉ nên có một "ông chủ". Một điều khôn ngoan trong thành ngữ cổ của luật La Mã nói rằng một người nô lệ nào mà có đến ba người chủ thì sẽ là người tự do. Có một nguyên tắc rất cổ xưa trong mối quan hệ giữa người và người là không ai được lâm vào tình huống có xung đột về lòng trung thành, và khi người ta có nhiều hơn một "ông chủ" thì sẽ tạo ra sự xung đột đó (đó là lý do vì sao mà kiểu nhóm làm việc "Jazz Combo" đang rất phổ biến, nhưng rất khó thực hiện, vì mỗi thành viên trong nhóm có hai ông chủ, một đứng đầu về chuyên môn, và một là người lãnh đạo nhóm). Một nguyên tắc về cơ cấu đúng đắn là có ít tầng cấp nhất, tức là có một tổ chức càng "phẳng" càng tốt, đó là vì như lý thuyết tin học đã dạy chúng ta "mỗi cái rơle sẽ làm tăng gấp đôi tiếng ồn và giảm thông tin đi một nửa".

Nhưng các nguyên tắc nói trên không nói cho chúng ta biết *phải làm cái gì* mà chỉ cho ta biết không nên làm cái gì. Các nguyên tắc trên không cho ta biết cái gì sẽ hiệu quả mà chỉ cho ta biết cái gì chắc chắn sẽ không hiệu quả. Những nguyên tắc này không khác mấy so với các nguyên tắc làm việc cho kiến trúc sư: không cho anh ta biết

phải xây lại công trình nào mà chỉ nêu lên những điều cần tránh. Và các nguyên tắc về cơ cấu tổ chức chỉ có thể làm được đến mức đó thôi.

> Một hàm ý: *Các cá nhân* phải có khả năng làm việc với nhiều cơ cấu tổ chức khác nhau cùng một lúc. Với công việc này thì họ làm tập thể cùng với đồng đội. Nhưng với công việc khác và trong cùng lúc đó họ phải làm việc trong một cơ cấu tổ chức khác có chỉ huy và giám sát. Một cá nhân là "sếp" trong tổ chức riêng của mình, đồng thời là "đối tác" trong một liên minh, đồng thời là "đối tác" trong một liên minh khác, một nhóm thiểu số, một liên doanh… Nói cách khác, các cơ cấu tổ chức khác nhau chẳng qua chỉ là một công cụ trong hộp đồ nghề của nhà quản lý mà thôi.

Quan trọng hơn nữa: Chúng ta cần bắt tay vào nghiên cứu điểm mạnh và hạn chế của các cơ cấu tổ chức khác nhau. Cơ cấu tổ chức nào thích hợp nhất đối với công việc nào? Và khi nào, trong quá trình tiến hành công việc chúng ta nên chuyển đổi hình thức tổ chức?

Đây có lẽ là sự phân tích cần thiết nhất cho mô hình tổ chức hiện đang được đề cao: **nhóm làm việc** (team)

> Ngày nay người ta thừa nhận rộng rãi rằng chỉ có một loại nhóm làm việc – gọi là Jazz Combo – thích hợp với mọi công việc. Thực ra, ít nhất có đến nửa tá hoặc cả tá loại nhóm làm việc khác nhau, mỗi loại có lĩnh vực ứng dụng riêng, có những hạn chế và khó khăn riêng, mỗi loại đòi hỏi cách quản

lý khác nhau. Nhóm làm việc phổ biến hiện nay, Jazz Combo, được coi là loại khó thực hiện có kết quả nhất và có nhiều hạn chế nhất. Nếu chúng ta không tìm ra và nhanh chóng tìm ra loại nhóm làm việc nào thích hợp với công việc nào, và không thích hợp với công việc nào, thì mô hình nhóm làm việc sẽ bị bất tín nhiệm "chẳng khác gì các mode" chỉ trong một vài năm. Tuy vậy, nhóm làm việc rất quan trọng. Nó là cơ cấu tổ chức hiệu quả nhất ở những nơi mà nó thích hợp và phát huy tác dụng.

Và chắc chắn chúng ta phải nghiên cứu và sử dụng các cơ cấu tổ chức "hỗn hợp" hơn là cơ cấu "thuần khiết", "cơ cấu tổ chức duy nhất đúng" mà các lý thuyết về tổ chức cũng như ứng dụng thực tế vẫn tin tưởng.

Một ví dụ: một chục con người hoặc hơn thế được đào tạo rất kỹ cần phải thực hiện một ca phẫu thuật tim, chẳng hạn mổ cơ tim. Họ có thể được coi như là một ví dụ rất hoàn hảo của "cơ cấu tổ chức theo chức năng" của Henri Fayol, trong đó các thành viên (bác sĩ phẫu thuật chính, hai trợ lý phẫu thuật, chuyên viên gây mê, hai y tá giúp bệnh nhân chuẩn bị mổ, ba ý tá giúp ca mổ, hai hoặc ba y tá và những người ở trong phòng hồi sức và phòng chăm sóc đặc biệt, kỹ thuật viên hô hấp điều khiển máy tim – phổi, ba đến bốn kỹ thuật viên điện tử) mỗi người chỉ làm duy nhất một công việc và không bao giờ làm việc gì khác. Tuy vậy, những người này tự coi mình là một "nhóm làm việc" và mọi người trong bệnh viện cũng

coi họ là một nhóm. Thực ra họ đúng là một "nhóm làm việc", trong đó mỗi người lập tức thay đổi cách tiến hành công việc họ đang làm khi chỉ cần có chút thay đổi trong nhịp điệu, tiến độ, quá trình phẫu thuật mà không cần có ai ra lệnh hay nói một lời nào.

Một lĩnh vực đặc biệt cần thiết khảo sát và nghiên cứu là **Tổ Chức Bộ Máy Quản Lý Cấp Cao**

Sự quan tâm đến cơ cấu tổ chức thực sự bắt đầu từ bản thiết kế có chủ ý đầu tiên về công tác quản lý cấp cao. Đó là bản Hiến Pháp của nước Mỹ. Bản thiết kế này lần đầu tiên đã thực sự giải quyết được vấn đề tổ chức xa xưa nhất của xã hội chính trị mà trước đó không có hệ thống chính trị nào có thể giải quyết được, đó là vấn đề kế tục. Hiến pháp bảo đảm rằng luôn luôn có một quan chức hành pháp cao nhất là người hoàn toàn hợp pháp, hoàn toàn có đủ thẩm quyền và (hy vọng rằng) đã được chuẩn bị đầy đủ cho nhiệm vụ, và tuy thế không đe dọa quyền hạn của người đương chức như các hoàng thái tử thời xưa. Khi nói về cơ cấu tổ chức quản lý cấp cao trong các tổ chức phi chính trị, thì thực tiễn cũng đã đi trước lý thuyết chính thức về tổ chức. Georg Siemens – đã từng được nhắc đến như là người sáng lập ngân hàng Deutsche Bank và là vị cứu tính của cty điện tử của người anh em họ của ông ta (cả Deutsche Bank và Cty điện tử Siemens hiện vẫn là hai doanh nghiệp lớn nhất nước trong lĩnh vực của mình) bằng cách áp đặt cơ cấu tổ chức chính

> thức – là người đã thiết kế ra cái mà ngày nay là cơ cấu tổ chức có tính pháp lý của cơ quan quản lý nhà nước ở cấp cao của Đức (và có thể nói ở cả Trung Âu và Bắc Âu với sự điều chỉnh nhỏ): một nhóm làm việc của các đối tác bình đẳng mà mỗi người dù vậy vẫn là chuyên gia **Chức Năng** và hầu như tự trị trong lĩnh vực của mình, khi đó toàn nhóm bầu ra "Người Phát Ngôn", một người không phải là "ông chủ" mà là "người lãnh đạo"

Tuy thế tác giả cho rằng không ai dám khẳng định chúng ta thực sự hiểu cách tổ chức công việc quản lý cấp cao, bất kể trong một doanh nghiệp, trường đại học, bệnh viện hay thậm chí một nhà thờ hiện đại.

> Một dấu hiệu khá rõ là sự khác biệt ngày càng tăng giữa lời nói giáo huấn và thực tế hành động: chúng ta nói không ngớt về "các nhóm" và mọi công trình nghiên cứu đều đi đến kết luận rằng công việc quản lý cấp cao thực sự đòi hỏi phải có một tập thể. Tuy vậy ngày nay chúng ta áp dụng trong thực tế - và không chỉ ở trong công nghiệp Mỹ – "tệ sùng bái cá nhân" cực đoan nhất đối với các siêu nhân CEO. Và không một ai mảy may để ý đến trong sự tôn thờ hiện hay của chúng ta đối với các vị CEO được phóng đại này vấn đề bằng cách nào và bằng quá trình gì họ sẽ được kế vị - mà kế vị luôn luôn là phép thử tối hậu của mọi quản lý cấp cao và là phép thử tối hậu của mọi tổ chức.

Nói cách khác, có một khối lượng công việc khổng lồ cần phải được tiến hành trong lĩnh vực lý thuyết tổ chức và thực tiễn về tổ chức,

mặc dù cả hai đều là các lĩnh vực lâu đời nhất của công việc có tổ chức và thực hành quản lý có tổ chức.

Những người đi tiên phong trong quản lý ở thế kỷ trước là đúng đắn. *Cơ cấu tổ chức là cần thiết*. Môt đơn vị được tổ chức hiện đại bất kể là doanh nghiệp kinh doanh, dịch vụ công, trường đại học, bệnh viện, nhà thờ lớn hoặc đơn vị quân đội lớn đều cần đến cơ cấu tổ chức giống như mọi tổ chức sinh học lớn hơn tế bào cần đến cấu trúc. Nhưng những người đi tiên phong đã sai khi giả định rằng có hoặc phải có một cơ cấu tổ chức duy nhất đúng. Cũng như các tổ chức sinh học có rất nhiều cơ cấu tổ chức khác nhau. Thay vì đi tìm kiếm một cơ cấu tổ chức đúng, cấp quản lý cần phải xem xét, phát triển và thử nghiệm.

Cơ cấu tổ chức thích hợp với nhiệm vụ của nó.

►III – CÁCH DUY NHẤT ĐÚNG ĐỂ “QUẢN LÝ CON NGƯỜI”.

Không có lĩnh vực nào mà các giả định cơ bản truyền thống được người ta bám giữ vững chắc như đối với lĩnh vực con người và quản lý con người. Và cũng không có lĩnh vực nào mà các giả định cơ bản lại trái ngược hoàn toàn với thực tế và hoàn toàn phản tác dụng như trong lĩnh vực đó.

“Có một cách duy nhất đúng để quản lý con người hoặc ít ra là phải có một cách như thế”. Trong thực tế giả định này được nhấn mạnh ở mọi cuốn sách và bài báo nói về quản lý con người.

Điều này được dẫn xuất nhiều nhất trong cuốn sách của Douglas MacGregor nhan đề *“Khía cạnh nhân bản của*

doanh nghiệp” (xuất bản 1960), trong đó tác giả khẳng định rằng việc quản lý con người phải lựa chọn giữa hai và chỉ hai cách khác nhau thôi đó là “Lý thuyết X” và “Lý thuyết Y”, sau đó tác giả khẳng định Lý thuyết Y là duy nhất đúng (Trước đó ít lâu tác giả cũng đã nói tương tự như vậy trong cuốn sách xuất bản năm 1954 nhan đề *Thực hành quản lý*). Vài năm sau đó Abraham H.Maslow (1908 – 1970) đã trình bày trong cuốn sách của mình nhan đề *Eupsychian Management* (xuất bản 1962, tái bản 1995 với nhan đề *Maslow nói về quản lý*) rằng cả McGregor và tác giả là hoàn toàn sai lầm. Ông ta quả quyết rằng với loại người khác nhau thì phải có cách quản lý khác nhau.

Tác giả sau đó đã cải đạo theo Maslow ngay lập tức vì bằng chứng của ông rất thuyết phục. Tuy vậy cho đến nay rất ít người để ý đến điều này.

Giả định cơ bản cho rằng có hoặc ít ra là phải có một cách duy nhất đúng để quản lý con người là chỗ dựa cho mọi giả định khác về con người trong tổ chức và quản lý con người.

Một trong những giả định đó là người làm việc cho một tổ chức là nhân viên của tổ chức đó và làm việc cả ngày, và phụ thuộc vào tổ chức đó về cuộc sống và nghề nghiệp của mình. Giả định khác cho rằng những người làm việc cho một tổ chức là những người bị lệ thuộc. Thật vậy, người ta cho rằng đa số những người này không có tay nghề hoặc tay nghề thấp và làm những gì được chỉ định.

80 năm về trước, khi những giả định này mới được xác lập vào cuối Chiến tranh thế giới thứ I, chúng tỏ ra sát với thực tế và được coi là đúng đắn. Ngày nay tất cả những giả định này đều chao đảo. Đa số những người làm việc cho một tổ chức nào đó vẫn có thể là nhân viên của chính tổ chức đó. Nhưng một thiểu số và đang tăng lên không ngừng mặc dù làm việc cho một tổ chức nào đó nhưng không còn là nhân viên của tổ chức đó, chứ chưa nói đến làm việc cả ngày. Chẳng hạn như họ làm việc cho nhà thầu theo hợp đồng từng việc, cho cty cung cấp dịch vụ bảo trì trong bệnh viện hay trong nhà xưởng, hay cty nhận hợp đồng đảm trách hệ thống xử lý số liệu cho cơ quan chính phủ hay doanh nghiệp. Họ là những "lao động thời vụ" hoặc nhân viên bán thời gian. Họ ngày càng trở thành những nhà thầu cá nhân làm việc theo tiền thù lao trả trước hay theo thời gian hợp đồng cụ thể; điều này đặc biệt đúng đối với lao động tri thức nhất và do đó có giá trị nhất đang làm việc cho một tổ chức.

Ngay cả những người được tuyển dụng làm việc cả ngày cho tổ chức, thì ngày càng ít người "phụ thuộc", thậm chí đối với công việc bậc thấp. Họ ngày càng trở thành những "lao động tri thức". Và phàm là lao động tri thức thì họ không phải là người phụ thuộc; họ là "những cộng tác viên". Bởi lẽ khi đã qua giai đoạn học việc, các lao động tri thức sẽ phải biết về công việc của họ sâu hơn sếp của họ, còn nếu không như vậy họ sẽ tự loại mình ra. Thực ra việc hiểu biết công việc của mình hơn hết thảy mọi người trong tổ chức là một phần định nghĩa về lao động tri thức.

> Người kỹ sư phục vụ khách hàng không hiểu biết về sản phẩm hơn trưởng phòng kỹ thuật. Nhưng anh ta lại biết về khách hàng nhiều hơn và có thể điều đó còn quan trọng hơn kiến thức về sản phẩm. Nhân viên dự báo thời tiết tại căn cứ hàng không có cấp bậc thấp hơn nhiều so với người chỉ huy căn cứ hàng không. Nhưng anh ta sẽ vô dụng nếu như không biết nhiều hơn người chỉ huy căn cứ về dự báo thời tiết. Một thợ cơ khí bảo trì máy bay hiểu biết về điều kiện kỹ thuật của máy bay hơn rất nhiều so với giám đốc sân bay, cấp trên của anh ta, và cứ như thế.

Hơn nữa, ngày nay "những cấp trên" thường chưa từng làm những việc của các thuộc cấp như người ta vẫn thường làm trong vài thập kỷ trước và như nhiều người vẫn tưởng là như vậy.

> Một chỉ huy cấp trung đoàn trong quân đội, chỉ vài thập kỷ trước, đã từng nắm giữ mọi công việc của cấp dưới như chỉ huy tiểu đoàn, chỉ huy đại đội, chỉ huy trung đội. Sự khác nhau duy nhất giữa các công việc này giữa chỉ huy cấp thấp trung đội và chỉ huy cấp cao trung đoàn là ở số lượng người dưới quyền chỉ huy mà thôi, còn tính chất công việc họ làm thì tương tự. Hẳn nhiên, người chỉ huy cấp trung đoàn ngày nay đã từng trải qua công tác chỉ huy các binh đội khi mới vào binh nghiệp của minh, nhưng thường đó chỉ là thời gian ngắn. Họ cũng có thể trải qua cấp bậc đại úy và thiếu tá. Thế nhưng trong phần lớn sự nghiệp của mình họ đã từng trải qua những công cán rất khác nhau như công tác tham mưu,

> nghiên cứu, huấn luyện, tùy viên quân sự ở nước ngoài… Họ không còn có thể nói rằng họ biết những gì mà "thuộc cấp" của họ (một đại úy phụ trách đại đội chẳng hạn) đang làm hoặc cố gắng làm, tất nhiên họ đã từng là đại úy nhưng có thể chưa bao giờ chỉ huy một đại đội nào cả.
>
> Tương tự như thế, một phó giám đốc phụ trách tiếp thị của cty có thể trưởng thành từ khâu bán hàng. Người đó biết khá rõ về cách bán hàng nhưng lại không biết gì về nghiên cứu thị trường, xác định giá cả, đóng gói, dịch vụ, dự đoán thị trường. Do đó phó giám đốc phụ trách tiếp thị không thể bảo các chuyên gia trong bộ phận tiếp thị cần làm gì và làm thế nào. Tuy vậy, các chuyên gia này vẫn được coi là "thuộc cấp" của phó giám đốc tiếp thị và phó giám đốc tiếp thị hoàn toàn chịu trách nhiệm về hoạt động của họ và đóng góp của họ đối với công tác thị trường của cty.
>
> Điều này cũng đúng đối với người quản lý bệnh viện, hay giám đốc dược của bệnh viện đối với các lao động tri thức làm việc trong phòng thí nghiệm y dược hoặc vật lý trị liệu.

Quả thật, những cộng tác viên này là "những thuộc cấp" ở chỗ họ phụ thuộc vào "ông chủ" khi nói về việc họ được tuyển dụng hay cho thôi việc, lên chức, khen thưởng… Nhưng khi nói về công việc thì cấp trên chỉ có thể làm được công việc của họ nếu những "thuộc cấp" này đảm nhận việc giản dạy, tức là làm cho "cấp trên" hiểu được nghiên cứu thị trường hay vật lý trị liệu có thể làm được gì và nên được tiến hành như thế nào và những "kết quả" trong lĩnh vực đó ra

sao. Đổi lại, "những thuộc cấp" này sẽ dựa vào cấp trên về phương hướng chỉ đạo. Họ trông cậy vào cấp trên vạch ra "bản tổng phổ" cho toàn bộ tổ chức.

> Nói cách khác, mối quan hệ này rất giống với mối quan hệ giữa người chỉ huy dàn nhạc giao hưởng với các nhạc công hơn là mối quan hệ truyền thống giữa kẻ trên người dưới. Thông thường thì người cấp trên trong một tổ chức có sử dụng lao động tri thức chẳng khác gì nhạc trưởng khó có thể thổi kèn Tuba. Ngược lại, lao động tri thức phụ thuộc vào cấp trên để ra phương hướng chỉ đạo và trên tất cả là để xác định "bản tổng phổ" cho cả tổ chức, tức là tiêu chuẩn và giá trị, thực hiện và kết quả. Và cũng giống như trường hợp một dàn nhạc có thể hủy hoại một nhạc trưởng tài năng nhất – và chắc chắn ngay cả một người độc đoán nhất – thì một tổ chức tri thức cũng có thể dễ dàng hủy hoại một người chỉ huy tài năng nhất, chưa nói đến một người độc đoán nhất.

Nói chung, ngày càng có nhiều người làm thuê toàn phần phải được quản lý như những *người tình nguyện*. Đương nhiên là họ được trả tiền công. Thế nhưng lao động tri thức rất cơ động. Họ có thể ra đi tùy ý. Họ làm chủ "phương tiện sản xuất" của mình, đó là tri thức. **(Chỉ tiết ở Chương 6).**

> Hơn 50 năm qua chúng ta đã biết rõ là chỉ có đồng tiền không thôi thì không đủ làm động cơ thúc đẩy hành động. Sự không thỏa mãn về tiền bạc làm mất động cơ thúc đẩy. Tuy nhiên, sự thỏa mãn về tiền bạc chủ yếu lại là một "yếu tố sạch sẽ"

> như Frederick Herzberg đã từng gọi như thế trong cuống sách xuất bản năm 1959 của ông nhan đề *Động cơ làm việc*. Cái làm động cơ thúc đẩy, đặc biệt đối với lao động tri thức, chính là cái động cơ thúc đẩy những người tình nguyện phải đạt được nhiều thỏa mãn đối với công việc của họ hơn là những người làm thuê được trả lương, chính là bởi vì họ không có tiền lương. Cái họ cần hơn tất cả chính là sự thách thức. Họ cần biết được nhiệm vụ của tổ chức và tin tưởng vào đó. Họ cần được đào tạo liên tục. Họ cần nhìn thấy kết quả công việc.

Hàm ý của điều nói trên là trong đám người làm việc thì những nhóm người khác nhau cần phải được quản lý theo cách khác nhau và đối với cùng một nhóm người lại phải được quản lý khác nhau tại từng thời điểm. "Những người làm thuê ngày càng phải được quản lý như những "đối tác" và theo định nghĩa của sự cộng tác thì các bên đối tác đều bình đẳng. Và cũng theo định nghĩa của sự cộng tác thì các đối tác không thể bị ra lệnh. Họ chỉ có thể bị thuyết phục. Do đó, việc quản lý con người càng trở thành "một công việc tiếp thị". Và trong tiếp thị, người ta không bắt đầu câu chuyện bằng câu hỏi "Chúng ta muốn gì?". Mà người ta phải bắt đầu bằng câu hỏi "Phía bên kia muốn gì? Giá trị của họ là gì? Mục tiêu của lọ là gì? Họ coi cái gì là kết quả đạt được?". Và ở đây không hề có "Lý thuyết X" hay "Lý thuyết Y" hay bất kỳ lý thuyết cụ thể nào khác về quản lý con người.

Có thể chúng ta phải xác định lại từ đầu cong việc này. Đó có thể không phải là "quản lý công việc của con người". Điểm xuất phát cả trong lý thuyết lẫn thực tế có thể phải là "quản lý sự thực hiện công việc". Điểm xuất phát có thể là xác định về kết quả, cũng như điểm xuất phát của chỉ huy dàn nhạc giao hưởng, hay của huấn luyện viên bóng đá đó là số điểm ghi được.

Năng suất lao động của lao động tri thức chắc chắn sẽ trở thành trọng tâm của công tác quản lý nhân sự, cũng như việc nghiên cứu về năng xuất lao động của lao đông chân tay đã trở thành trọng tâm của công tác quản lý nhân sự một trăm năm trước đây, nghĩa là từ thời Frederick W.Taylor. Điều này sẽ đòi hỏi trước hết các giả định hoàn toàn khác về con người trong tổ chức và công việc của họ:

Người ta không "quản lý" con người.

Nhiệm vụ là dẫn dắt con người.

Và mục tiêu là làm cho thế mạnh riêng và kiến thức của mỗi cá nhân đem lại hiệu quả.

►IV – CÔNG NGHỆ VÀ NGƯỜI SỬ DỤNG CUỐI CÙNG ĐÃ ĐƯỢC XÁC ĐỊNH TỪ TRƯỚC.

Bốn giả định cơ bản như đã nói ở trên đã làm nền tảng cho việc **Thực Hành** quản lý từ lâu nay, thực ra từ trước khi có môn kho học quản lý rất lâu.

Những giả định về công nghệ và người sử dụng cuối cùng đã tạo nền tảng cho sự xuất hiện doanh nghiệp hiện đại cũng như nền kinh tế hiện đại. Chúng có xuất xứ từ những ngày đầu của cuộc Cách mạng Cộng nghiệp.

> Khi ngành công nghiệp dệt mới được phát triển từ các ngành thủ công nghiệp, người ta cho rằng (với một căn cứ vững chắc) ngành công nghiệp dệt này có công nghệ riêng của nó. Điều này cũng đúng đối với ngành công nghiệp khai thác than đá, cũng như các ngành công nghiệp khác xuất hiện ở cuối thế ký 18 nửa đầu thế kỷ 19. Người đầu tiên hiểu được điều này và lấy nó làm nền tảng để xây dựng một doanh nghiệp lớn cũng là người đầu tiên phát triển cái mà ngày nay gọi là một doanh nghiệp hiện đại, đó là Werner Siemens (1816-1892). Vào năm 1869 ông ta tuyển dụng một nhà khoa học có trình độ đào tạo đại học đầu tiên để mở một phong thí nghiệm nghiên cứu hiện đại, được dành hoàn toàn cho lĩnh vực mà ngày nay gọi là điện tử và dựa trên một nhận thức rõ ràng rằng điện tử là cái gì đó khác biệt, tách khỏi tất cả các ngành công nghiệp khác, và nó có công nghệ riêng của nó.

Xuất phát từ tầm nhìn này đã sản sinh ra không chỉ cty riêng của Siemens cùng với phòng thí nghiệm nghiên cứu riêng của nó, mà còn cả ngành công nghiệp hóa chất Đức đã chiếm vị trí hang đầu thế giới bởi vì nó dựa trên giả định cho rằng hóa học, đặc biệt là hóa học hữu cơ, có công nghệ riêng của nó. Rồi từ đó đã sản sinh ra các cty lớn hàng đầu trên thế giới, bất kể là các cty điện và hóa chất Mỹ, các cty

chế tạo xe hơi, điện thoại… Rồi từ đó lại sản sinh ra cái mà có thể gọi là sự phát minh thành công nhất của thế kỷ 18, đó là phòng thí nghiệm nghiên cứu, mà cái cuối cùng ra đời sau gần một thế kỷ so với phòng thí nghiệm của Siemens là phong thí nghiệm năm 1950 của IBM, và cũng vào khoảng thời gian đó là phòng thí nghiệm của các cty dược, xuất hiện như ngành công nghiệp quy mô toàn cầu sau Chiến tranh thế giới thứ II.

Giờ đây các giả định này không còn đứng vững nữa. Một ví dụ rõ nhất tất nhiên là trong ngành công nghiệp dược mà ngày càng phụ thuộc vào những công nghệ khác biệt về cơ bản với những công nghệ mà các phòng thí nghiệm nghiên cứu dược lấy làm chỗ dựa: như di truyên học, vi sinh học, sinh phọc phân tử, điện tử y học…

> Nhưng điều tương tự cũng đã xảy ra trong ngành công nghiệp ôtô mà ngày càng phụ thuộc vào điện tử và máy vi tính. Nó cũng xảy ra đối với công nghiệp thép mà ngày càng phụ thuộc vào các môn khoa học vật liệu mà các cty thép lâu đời hoàn toàn mù tịt và phần lớn đến nay vẫn như vậy. Nó cũng xảy ra đối với công nghiệp giấy, và danh sách các ngành công nghiệp như vậy có thể kéo dài mãi.

Ở thế kỷ 19 và nửa đầu thế kỷ 20, người ta mặc nhiên cho rằng những công nghệ nằm ngoài lĩnh vực công nghiệp của họ thì không có ảnh hưởng gì hoặc chỉ có ảnh hưởng tối thiểu đến ngành công nghiệp đó. Ngày nay, giả định để xuất phát lại là những công nghệ chắc chắn có ảnh hưởng lớn nhất đến một cty và một ngành công

nghiệp là những công nghệ nằm ngoài lĩnh vực chuyên môn của cty và ngành công nghiệp đó.

Giả định trước đây tất nhiên cho rằng phòng thí nghiệm nghiên cứu của ai đó sẽ và có thể làm ra những gì mà cty hoặc ngành công nghiệp đó cần đến. Và giả định tiếp theo sẽ là bất cứ cái gì mà phòng thí nghiệm làm ra sẽ phải được sử dụng trong và bởi ngành công nghiệp mà nó phục vụ

Đây là nền tảng hoạt động rõ ràng của phòng thí nghiệm được coi là thành công nhất trong các phòng thí nghiệm lớn của hơn một trăm năm qua, đó là Bell Labs của cty điện thoại Hoa Kỳ. Được thành lập vào những năm 1920, cho mãi đến cuối những năm 1960 Bell Labs quả thực đã sản sinh ra mọi kiến thức mới và công nghệ mới mà ngành công nghiệp điện thoại cần đến. Và tiếp theo đó, hầu như mọi thứ mà các nhà khoa học Bell Labs tìm tòi được đều được sử dụng chủ yếu trong hệ thống điện thoại. Điều này đã thay đổi mạnh với phát minh khoa học có thể coi là lớn nhất của Bell Labs đó là **đèn bán dẫn (transistor)**. Bản thân cty điện thoại là người sử dụng nhiều đèn bán dẫn. Nhưng đèn bán dẫn được sử dụng chủ yếu bên ngoài hệ thống điện thoại. Điều này quả bất ngờ đến nỗi khi mới được phát triển, cty Bell Telephone đã gần như cho không phát minh này – vì không thấy công dụng đầy đủ của nó trong hệ thống điện thoại. Cty cũng không hình dung được công dụng của nó bên ngoài lĩnh vực điện thoại. Và thế là cái được coi là phát tiến cách mạng nhất và thực sự

có giá trị nhất của Bell Labs đã được bán tự do cho bất kỳ ai đó với cái giá rẻ mạt 25.000USD. Đây là một sai lầm hoàn toàn khi Bell Labs không hiểu được ý nghĩa phát minh của mình thực tế lại là chỗ dựa cho tất cả các cty điện tử hiện đại bên ngoài lĩnh vực điện thoại.

Ngược lại, những cái đã cách mạng hóa hệ thống điện thoại như tổng đài kỹ thuật số hay cáp quang lại không phải do Bell Labs sản sinh ra. Nó ra đời từ các công nghệ xa lạ với công nghệ điện thoại. Và đây chính là nét điển hình trong thời gian 30-35 năm qua và ngày càng phổ biến ở mỗi ngành công nghiệp.

Khác với công nghệ ở thế kỷ 19, các công nghệ ngày nay không còn tồn tại song song với nhau nữa. Chúng không ngừng đan xen vào nhau. Không hiếm trường hợp một phát minh trong một ngành công nghệ mà người ở trong ngành khác ít khi nghe thấy (như trong ngành dược phẩm chưa hề biết về di truyền học, đừng nói đến điện tử y học) lại cách mạng hóa chính ngành công nghiệp và công nghệ của ngành đó. Cũng không hiếm trường hợp, những công nghệ ngoài ngành lại buộc ngành công nghiệp phải học tập, tiếp thu, thích ứng, thay đổi nếp nghĩ, chứ chưa nói đến thay đổi cả kiến thức kỹ thuật của mình. Những giả định cơ bản của di truyền học là xa lạ với các nhà dược học, dù vậy di truyền đang cách mạng hóa nhanh chóng ngành công nghiệp dược phẩm. Và nếp nghĩ của các nhà di truyền học rất xa lạ đến nỗi chưa một cty dược lớn nào có thể hội nhập di truyền thành công vào chương trình nghiên cứu của mình. Nó chỉ có

thể tiếp cận với di truyền học bằng cách liên minh với bên ngoài, có thể bằng cách thông qua sự tham gia thiểu số vào cty di truyền hay thông qua hợp đồng với khoa di truyền của trường đại học.

Điều quan trọng không kém đối với sự lớn mạnh của ngành công nghiệp và các cty ở thế kỷ 19 và đầu thế kỷ 20 là giả định tứ hai: đối tượng sử dụng cuối cùng là cố định và có từ trước. Chẳng hạn, khâu cuối cùng là việc đóng bia của cuộc tranh giành quyết liệt giữa các nhà cung cấp chai bia. Nhưng cho đến gần đây, các nhà cung cấp này đều là các cty thủy tinh và chỉ có một cách đóng chai bia đó là dùng chai thủy tinh mà thôi.

Tương tự như vậy, ngay sau khi sản phẩm thép có mặt, tức là vào đầu thập kỷ cuối của thế kỷ 19, đường ray xe lửa chỉ được làm bằng thép, chứ không phải bằng vật liệu khác. Hoặc ngay khi điện có thể được truyền tải qua khoảng cách lớn, thì dây dẫn điện chỉ làm bằng đồng. Giả thiết tương tự cũng áp dụng cho ngành dịch vụ. Tín dụng mà doanh nghiệp cần chỉ có thể được cung ứng bằng khoản vay thương mại từ ngân hang thương mại. Còn bưu điện thì chiến "độc quyền tự nhiên" trong lĩnh vực vận chuyển và trao đổi thư tín viết tay hoặc in ấn. Hoặc chỉ có hai cách ăn: hoặc tự nấu nướng tại nhà hoặc ra tiệm.

> Những điều nói trên đã được coi là hiển nhiên không chỉ bởi giới doanh nghiệp, công nghiệp và người tiêu dùng, mà còn bởi các chính phủ nữa. Luật lệ kinh doanh của Mỹ đã dựa trên giả định cho rằng mỗi ngành công nghiệp đều gắn liền một công nghệ duy nhất và mỗi đối tượng sử dụng cuối cùng

đều gắn với một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể và duy nhất. Đây là những giả định làm chỗ dựa cho luật chống **Độc Quyền**. Và cho đến nay luật này tập trung chú ý vào sự thống trị thị trường vỏ chai thủy tinh và ít chú ý đến thực đế rằng đối với bia, người ta ngày càng ít dùng chai thủy tinh mà dùng lon (hay ngược lại, luật chống độc quyền đặc biệt quan tâm đến việc tập trung cung cấp lon bia kim loại mà ít chú ý đến thực tế là chai thủy tinh vẫn còn được dùng và lon làm bằng chất dẻo ngày càng phổ biến). Khoảng giữa những năm 20, Tòa án tối cao Hoa Kỳ đã quyết định rằng chỉ có hai cách loại trừ lẫn nhau và không cạnh tranh nhau đối với liên lạc viễn thông là lời nói truyền qua điện thoại và chữ viết truyền qua điện tín. Và 10 năm sau đó trong thời kỳ Đại khủng hoảng kinh tế, Quốc hội Mỹ đã tách biệt ngân hàng đầu tư với ngân hàn thương mại, và mỗi loại ngân hàng này được thành lập theo thể chế riêng biệt và có đối tượng sử dụng cuối cùng riêng cho mình.

Nhưng kể từ Chiến tranh thế giới thứ 2, những đối tượng sử dụng cuối cùng không còn gắn duy nhất với một sản phẩm hay dịch vụ nhất định nào nữa. Chất dẻo dĩ nhiên là trường hợp ngoại lệ đầu tiên. Nhưng đến nay một điều rõ ràng là không phải chỉ có một loại vật liệu xâm nhập vào cái đã được coi là “lãnh địa” của một loại khác. Cùng một nhu cầu đang ngày càng được thỏa mãn bởi nhiều cách rất khác nhau. Chỉ có nhu cầu (chứ không phải phương tiện để làm thỏa mãn nhu cầu) mới là duy nhất.

Cho đến đầu Chiến tranh thế giới thứ 2, tin tức thời sự về cơ bản do báo chí, một phát minh ở thế kỷ 18 và tăng trưởng nhanh ở những năm đầu thế kỷ 20, chiếm độc tôn. Giờ đây thì có rất nhiều phương tiện đang cạnh tranh nhau để truyền tin tức thời sự: ngoài báo in vẫn tiếp tục vai trò, thì tin tức ngày càng được lan truyền trên Internet, đài phát thanh, truyền hình, những tổ chức truyền thông chỉ dùng phương tiện điện tử; tương tự như trường hợp thông tin kinh tế và kinh doanh, và nhiều cách khác nữa.

Đạo luật Glass-steagall của Mỹ trong thời kỳ Đại khủng hoảng không chỉ nhằm ngăn chặn các ngân hàng thương mại hoạt động kinh doanh trong thị trường đầu tư mà còn nhằm ngăn cản các ngân hàng đầu tư hoạt động kinh doanh thương mại và qua đó trao cho các ngân hàng độc quyền cho vay. Một kết quả nghịch lý là đạo luật này, nhằm xác lập vị trí độc quyền của ngân hàng thương mại, đã trao thị trường thương mại cho các nân hàng đầu tư. Do một sự tình cờ trong hệ thống luật pháp của Mỹ (một quyết định của Tòa án tối cao ở những năn 1920) "chứng từ thương mại" (từ ngữ Mỹ tương đương với tín phiếu trao đổi – Bill of Exchange của châu Âu) đã được xếp loại như một "chứng khoán". Điều này sau đó đã cho phép các nân hàng đầu tư sau năm 1960 trở thành lực lượng thống trị trong kinh doanh ngân hàng thương mại, tức là ngày càng thay thế khoản vay thương mại của ngân hàng bằng "chứng từ thương mại" của ngân hàng đầu tư.

Nhưng ngày nay tại tất cả các nước phát triển nguồn cung ứng tín dụng thương mại phát triển nhanh nhất đều không phải là ngân hàng thương mại hay ngân hàng đầu tư. Nó chính tà thẻ tín dụng, tuy chưa nhiều nhưng đang tăng lên chóng mặt, hiện có nhiều thẻ tín dụng được dùn, có thể 25 hay 30 loại. Họ sử dụng những thẻ này để nhận và duy trì một mức độ tín dụng vượt quá khả năng thanh toán của nọ. Hình như mức lãi suất rất cao không làm họ bận tâm vì họ không hề có ý định trả nợ. Họ vận dụng bằng cách chuyển những khoản nợ từ thẻ tín dụng này sang thẻ khác để họ không bao giờ phải bị bắt buộc phỉ trả nhiều hơn một khoản rất nhỏ, mức tối thiểu. Thẻ tín dụng do đó trở thành cái được gọi là "nguồn tiền hợp pháp" (legal tender). Không ai biết được hình thức mới này của đồng tiền đã lớn tới cỡ nào, nhưng rõ ràng đây là một hình thức mới của đồng tiền. Và nó đã lớn đến mức làm cho số lượng tiền lưu hành hầu như vô nghĩa, bất kể là M1, M2 hay M3 mà dựa trên đó các ngân hàng trung ương và các nhà kinh tế lấy làm cơ sở cho lý thuyết tài chính của mình.

Thế rồi sau đó xuất hiện thông tin "nguồn cơ bản". Nó khác tận gốc mọi hàng hóa khác ở chỗ không tuân theo nguyên lý khan hiếm. Ngược lại, nó tuân theo nguyên lý dồi dào. Ví dụ, nếu tôi bán đi một thứ gì đó, như một cuốn sách, tôi sẽ không còn cuốn sách đó nữa. Nhưng nếu tôi cho phổ biến một thông tin tôi vẫn còn có nó. Và trên thực tế, giá trị thông tin càng lớn khi càng có nhiều người có nó. Điều này có ý nghĩa gì đối

> với kinh tế học là điều vượt quá phạm vi cuốn sách này, mặc dù rõ rang nó sẽ buộc chúng tai phải xem xét lại tận gốc các lý thuyết kinh tế cơ bản. Nhưng đồng thời nó cũng có ý nghĩa rất lớn đối với quản lý. Những giả định cơ bản sẽ càng phải được thay đổi . Thông tin không gắn với một ngành hay một doanh nghiệp nào, cũng không có đối tượng sử dụng thông tin đặc biệt hay phụ thuộc vào một loại thông tin đặc biệt.

Do đó, quản lý ngày nay phải bắt đầu với giả định rằng không có một công nghệ nào gắn với một ngành công nghiệp nào và ngược lại, tất cả công nghệ đều hữu dụng và chắc chắn có tầm quan trọng cho mọi ngành công nghiệp và có ảnh hưởng đến mọi ngành công nghiệp. Tương tự quản lý cũng phải bắt đầu với giả định rằng không có đối tượng sử dụng cuối cùng có sẵn cho một sản phẩm hay dịch vụ và ngược lại không có đối tượng sử dụng cuối cùng gắn với một sản phẩm hay một dịch vụ.

Một số hệ quả của điều nói trên là càng ngày *phi khách hàng (noncustomer)* của doanh nghiệp, bất kể là cơ sở kinh doanh, trường đại học, nhà thờ, bệnh viện, càng quan trọng ngang với khách hàng của doanh nghiệp, nếu không nói là quan trọng hơn.

> Ngay cả doanh nghiệp lớn nhất (ngoài doanh nghiệp độc quyền của chính phủ) cũng có phi khách hàng nhiều hơn khách hàng. Có rất ít tổ chức kinh tế có thể cung cấp tới 30% thị phần. Do đó, cũng ít tổ chức kinh tế nào mà số lượng phi khách hàng của nó không chiếm tới ít nhất 70% thị trường tiềm năng. Vậy mà, có rất ít tổ chức kinh tế hiểu biết về phi

khách hàng, và thậm chí cũng biết rất ít về sự tồn tại của nó, chứ chưa nói đến phi khách hàng là ai. Lại càng có rất ít tổ chức kinh tế hiểu tại sao họ không phải là khách hàng của mình. Nhưng chính phi khách hàng này luôn luôn là điểm xuất phát của sự thay đổi.

Hệ quả quan trọng khác là điểm xuất phát của quản lý không còn là sản phẩm hay dịch vụ, cũng không phải thị trường đã biết và đối tượng sử dụng cuối cùng đã biết đối với sản phẩm hay dịch vụ. Điểm xuất phát phải là cái mà khách hàng cho là có giá trị. Điểm xuất phát phải là giả đinh – một giả định đã được chứng minh mỹ mãn bởi kinh nghiệm của chúng ta – rằng khách hàng không bao giờ mua cái mà nhà cung cấp muốn bán. Cái là giá trị đối với khách hàng luôn luôn khác với cái là giá trị và chất lượng đối với nhà cung cấp. Điều này đúng với tổ chức kinh doanh, cũng như trường đại học hay bệnh viện.

Một ví dụ là các nhà thờ đồng quê quy mô lớn đã và đang phát triển rất nhanh chóng ở Mỹ kể từ năm 1980, và chắc chắn đây là một hiện tượng xã hội quan trọng nhất tại Mỹ trong 30 năm qua. Từ chỗ hầu như không ai biết 30 năm trước, lúc đó có không quá 1000 nhà thờ mà số người tập trung lớn hơn 2000 người, đến nay đã có hơn 20.000 nhà thờ như vậy. Trong khi mọi giáo phái truyền thống dần đi xuống, thì các nhà thờ đại quy mô lại bùng nổ. Điều đó xảy ra vì họ đặt câu hỏi “cái gì là giá trị?” đối với *người không đến nhà thờ*. Và họ đã phát hiện ra rằng cái giá trị đó khác với điều mà

các nhà thờ vẫn đang cung cấp. Giá trị lớn nhất đối với hàng ngàn người mà ngày nay đang kéo tới các nhà thờ đại quy mô, kể cả ngày thường và chủ nhật, chính là một sự trải nghiệm tâm linh hơn là một nghi lễ và cả trách nhiệm quản lý đối với hoạt động tình nguyện, bất kể ở bên trong nhà thờ hay, thông qua nhà thờ, trong cộng đồng dân cư.

Nói cách khác, quản lý ngày càng phải dựa trên giả định cho rằng không phải công nghệ cũng không phải đối tượng sử dụng cuối cùng là nền tảng cho chính sách quản lý. Những điều này đều là những giới hạn. Nền tảng chính sách quản lý phải là những giá trị của khách hàng và những quyết định của khách hàng về sự phân bổ nguồn thu nhập có thể chi tiêu được. Chính những điều này phải là điểm xuất phát cho những chính sách quản lý và chiến lược quản lý.

►V – PHẠM VI CỦA CỦA QUẢN LÝ ĐƯỢC XÁC ĐỊNH THEO PHÁP LÝ.

Quản lý, cả về lý thuyết lẫn thực tiễn đề cập đến thực thể pháp lý, một cơ sở riêng – bất kể là cty kinh doanh, bệnh viện hay trường đại học…. Do đó, phạm trù quản lý đã được xác định theo pháp lý. Điều này đã và vẫn là giả định gần như phổ biến.

Một lý do của giả định này chính là khái niệm truyền thống về quản lý được dựa trên sự chỉ huy và kiểm soát. Quả thật,

sự chỉ huy và kiểm soát được xác định theo pháp lý. Giám đốc doanh nghiệp, giám mục của một giáo phận, hay giám đốc bệnh viện đều không có thẩm quyền chỉ huy và kiểm soát vượt quá giới hạn pháp lý của tổ chức mình.

Đã gần một trăm năm qua khi lần đầu tiên người ta phát hiện việc quy định khung pháp lý là không đủ để quản lý một doanh nghiệp lớn.

Người Nhật thường được gán cho sáng kiến về "Keiretsu", một khái niệm quản lý trong đó các nhà cung cấp cho một doanh nghiệp được liên kết chặt chẽ với khách hàng chính, chẳng hạng Toyota, về lập kế hoạch, phát triển sản phẩm, kiểm soát chi phí,… Nhưng thực ra Keiretsu đã có từ lâu và là phát minh của người Mỹ, xuất xứ của nó là vào khoảng năm 1910 và từ một người đầu tiên nhìn thấy tiềm năng của ôtô sẽ trở thành một ngành công nghiệp quan trọng, đó là William C.Durant (1861-1947). Chính Durant là người sáng lập ra GM bằng cách mua lại các hãng sản xuất ôtô nhỏ nhưng thành công như Buick và sát nhập lại thành một cty ôtô lớn. Vài năm sau đó Durant nhận ra rằng ông ta cần phải đưa các nhà cung cấp chính vào cty của mình. Ông ta bắt đầu mua lại và sát nhập vào GM các nhà sản xuất chi tiết và phụ tùng, và kết thúc vào năm 1920 bằng việc mua lại cty Fisher Body, là hãng sản xuất thân xe ôtô lớn nhất nước Mỹ. Nhờ sự mua lại này GM đã sở hữu các hãng sản xuất tới 70% các bộ

phận dùng trong ôtô và trở thành doanh nghiệp kinh doanh liên kết lớn nhất tế giới lúc đó.

Chính nhờ mô hình Keiretsu này đã tạo cho GM một lợi thế quyết định cả về chi phí và tốc độ, qua đó chỉ trong vài năm nó đã trở thành cty chế tạo ô tô vừa lớn nhất thế giới vừa thu được lợi nhuận lớn nhất thế giới và là người tiên phong không có đối thủ trong thị trường ôtô cạnh tranh gay gắt ở Mỹ. Thực tế trong vòng hơn 30 năm qua, GM đã chiếm lợi thế về chi phí tới 30% so với tất cả các đối thủ, kể cả Ford và Chrysler.

Nhưng mô hình Keitetsu của Durant vẫn dựa trên niềm tin cho rằng quản lý có nghĩa là chỉ huy và kiểm soát, đây chính là lý do khiến Durant đã mua lại tất cả các cty để trở thành các bộ phận trong Keiretsu GM. Và cuối cùng đấy lại trở thành tử huyệt của GM. Durent đã lập kế hoạch cẩn thận để đảm bảo tính cạnh tranh của các nhà cung cấp phụ tùng do GM sở hữu. Mỗi dơn vị đó (trừ nhà cung cấp thân ôtô Fisher Body) đều phải bán 50% sản phẩm của mình cho khách hàng ngoài GM, nghĩa là bán cho các nhà sản xuất ô tô đang cạnh tranh với GM, và qua đó buộc phải duy trì chi phí cạnh tranh và chất lượng cạnh tranh. Nhưng sau Chiến tranh thế giới thứ 2 các nhà sản xuất ô tô cạnh tranh đã biến mất và cùng với nó là sự giảm sút tính cạnh tranh của các bộ phận sản xuất phụ tùng do GM sở hữu. Ngoài ra, với phong trào công đoàn hóa ngành công nghiệp ôtô năm 1936-1937, giá nhân công cao

trong ngành lắp ráp ô tô cũng được áp đặt cho các bộ phận sản xuất phụ tùng của GM, đặt chúng vào thế bất lợi về chi phí mà cho đến tận ngày nay vẫn chưa khắc phục được. Nói cách khác, việc Durant lập mô hình Keiretsu của ông dựa trên giả định cho rằng quản lý có nghĩa là chỉ huy và kiểm soát đã giải thích phần lớn nguyên nhân làm GM đi xuống trong vòng 25 năm qua cũng như việc nó không có khả năng đảo ngược tình thế.

Điều này đã được nhận thức rõ ràng vào những năm 1920 và 1930 bởi người xây dựng Keiretsu kế tiếp, Sears Roebuck. Khi Sears đã trở thành nhà bán lẻ lớn nhất nước Mỹ, đặc biệt về các đồ dung gia đình và kim khí thì bản thân ông ta cũng đã nhận thấy sự cần thiết phải đưa các nhà cung cấp chính vào một nhóm để có thể lập kế hoạch chung, phát triển và thiết kế sản xuất chung, kiểm soát chi phí trong toàn chuỗi kinh tế. Nhưng thay vì có ý nghĩa tượng trưng cho sự cam kết hơn là đầu tư thực sự và đặt các mối quan hệ dựa trên hợp đồng. Người xây dựng Keiretsu tiếp theo và có thể là người thành công nhất cho đến nay (thậm chí thành công hơn cả người Nhật) là Marks&Spencer của Anh quốc, bắt đầu vào những năm 1930 đã liên kết tất cả các nhà cung cấp vào hệ thống quản lý của mình, nhưng thông qua các hợp đồng hơn là thông qua sở hữu cổ phần hoặc sở hữu quyền kiểm soát.

Chính mô hình Marks&Spencer đã được người Nhật sao chép lại một cách có ý thức vào những năm 1960.

Thực ra, phần đóng góp của một doanh nghiệp được liên kết dù ở mức cao nhất chỉ chiếm phần khá nhỏ trong tổng chi phí và tổng kết quả của quá trình hoạt động. Trong khi GM vào lúc đỉnh cao nhất sản xuất được 70% của mọi thứ tạo nên chiếc ôtô hoàn chỉnh, cty này chỉ nhận được 15% khoản thanh toán mà người sử dụng cuối cùng thực sự trả cho một chiếc xe mới. 50% của tổng số đó thuộc về nhà phân phối, nghĩa là cho những chi phí phát sinh sau khi chiếc xe ô tô hoàn chỉnh đã rời xưởng lắp ráp của GM. 10-15% của tổng số là chi trả các loại thuế. Một nửa của 35% còn lại, tức là 17% vẫn là chi trả cho nhà cung cấp bên ngoài. Tuy nhiên, không một cty sản xuất nào trong lịch sử lại chiếm lĩnh nhiều phần đóng góp trong tổng quy trình kinh tế hơn GM vào thời thành công nhất của mình, tức là vào những năm 1950 và 1960. Phần đóng góp của một cty sản xuất bình thường trong tổng chi phí và doanh thu của quá trình kinh tế, tức là cái mà người tiêu dùng thanh toán cuối cùng, ít khi đạt tới 10% tổng chi phí và doanh thu, một tỷ lệ không đáng kể. Tuy nhiên, nếu phạm vi quản lý được xác định *theo pháp lý*, thì tỷ lệ là tất cả thông tin mà nhà sản xuất có được và cũng là tất cả những gì mà nhà sản xuất có thể tìm cách để quản lý.

Trong mọi trường hợp, bắt đầu từ GM, Keiretsu tức là sự tập hợp vào một hệ thống quản lý các doanh nghiệp được liên kết với nhau về kinh tế hơn là về pháp lý, sẽ cho lợi thế về chi phí ít nhất là 25% và

thường là 30%. Và trong mọi trường hợp nó chiếm vị trí chi phối trong từng lĩnh vực công nghiệp và thị trường.

Tuy vậy Keiretsu vẫn là chưa đủ. Nó vẫn còn dựa trên cơ sở quyền lực. Bất kể đó là GM hay những cty nhỏ, độc lập mà Durant mua lại vào giữa những năm 1915 và 1920, hay Sears Roebuck, Marks&Spencer hay Toyota thì cty trung tâm vẫn có quyền lực kinh tế áp đảo. Keiretsu không phải dựa trên quan hệ đối tác bình đẳng. Nó dựa trên sự phụ thuộc của các nhà cung cấp.

Tuy nhiên, chuỗi hoạt động kinh tế dần dần đưa đến các đối tác thật sự, tức là một cơ chế trong đó có sự bình đẳng về quyền lực và sự độc lập thực sự. Điều này là đúng với quan hệ đối tác giữa cty dược phẩm và khoa sinh học của trường đại học lớn có nghiên cứu khoa học. Điều này là đúng đối với các liên doanh mà các ngành công nghiệp Mỹ thành lập ở Nhật Bản sau Chiến tranh thế giới thứ 2. Điều này đúng đối với quan hệ đối tác ngày nay giữa các cty hóa chất và dược phẩm với các cty trong lĩnh vực di truyền học, sinh học phân tử hay điện tử y học. Các cty trong lĩnh vực công nghệ mới này có thể còn khá bé nhỏ và thường là rất thiếu thốn vốn liếng. Tuy nhiên, các cty này lại làm chủ công nghệ độc lập. Do vậy, khi nói về phương diện kỹ thuật, thì họ lạ là những đối tác tầm cỡ. Họ, chứ không phải các cty trong lĩnh vực dược phẩm hay hóa chất lớn mạnh hơn, mới có quyền lựa chọn ai để liên kết với mình. Điều tương tự cũng đúng đối với lĩnh vực tin học, cũng như tài chính. Và thế là cả mô hình Keiretsu cổ điển lẫn cơ chế chỉ huy và kiểm soát đều không có tác dụng.

Từ đó, cần thiết phải xác định lại phạm vi của quản lý. *Quản lý phải bao trùm toàn bộ quy trình.* Đối với doanh nghiệp điều này nói chung có nghĩa là quy trình kinh tế. Nhưng bộ môn sinh học của trường đại học lớn có nghiên cứu khoa học lại không coi mình là một đơn vị kinh tế, và không thể quản lý theo kiểu đó được. Đối với các tổ chức khác thì quy trình cũng phải được xác định khác đi. Lĩnh vực mà chúng ta đã đi xa nhất trong nỗ lực xây dựng hệ thống quản lý toàn bộ quy trình là bảo vệ sức khỏe ở Mỹ. Tổ chức HMO (Tổ chức y tế) là một nỗ lực đầu tiên – còn rất sơ khai và còn gây nhiều tranh cãi – nhằm đưa toàn bộ quy trình bảo vệ sức khỏe dưới sự quản lý theo quan hệ đối tác.

Giả định mới mà ngày càng trở thành chỗ dựa cho quản lý cả về phương diện lý thuyết lẫn thực hành là phạm vi của quản lý không nên xác định theo pháp lý, mà phải trên cơ sở thực tế hoạt động.

Nó cần phải bao trùm toàn bộ quy trình. Nó cần phải tập trung vào kết quả và sự vận hành của toàn bộ chuỗi kinh tế.

►VI – PHẠM VI CỦA QUẢN LÝ XÁC ĐỊNH THEO ĐỊA LÝ CHÍNH TRỊ.

Trong lý luận cũng như thực tiễn công tác quản lý người ta thừa nhận, thậm chí coi là đương nhiên rằng nền kinh tế nội địa được giới hạn bởi biên giới quốc gia, chính là môi trường sinh thái của các

doanh nghiệp và của công tác quản lý, đối với cả các tổ chức kinh tế và phi kinh tế.

Giả định này là nền tảng cho khải niệm "đa quốc gia" theo nghĩa cổ điển.

Như chúng ta đã biết tỷ trọng đóng góp của cty đa quốc gia trong tổng sản phẩm công nghiệp và tổng dịch vụ tài chính thế giới vào trước Chiến tranh thế giới thứ 2 cũng bằng với mức như hiện nay. Vào năm 1913 cty đứng đầu một ngành kinh tế, bất kể ngành công nghiệp hay tài chính, đều có doanh thu do xuất khẩu hàng hóa và doanh thu do bán nội địa bằng nhau. Nhưng khi nó sản xuất hàng hóa bên ngài biên giới quốc gia của nó thì nó lại sản xuất bên trong biên giới quốc gia của một nước khác.

Lấy ví dụ:

Nguồn cung cấp lớn nhất các vật dụng chiến tranh cho quân đội Italia trong Chiến tranh thế giới thứ 1 là một cty còn non trẻ nhưng phát triển rất nhanh, đó là Fiat tại thành phố Turin. Cty này sản xuất tất cả xe ôtô và xe tải cho quân đội Italia. Nguồn cung cấp lớn nhất các vật dụng chiến tranh cho quân độ Áo-Hung trong Chiến tranh thế giới thứ 1 cũng là cty có tên Fiat ở thành phố Vienna. Cty này cung cấp toàn bộ ôtô và xe tải cho quân độ Áo-Hung. Quy mô của cty này lớn gấp 2-3 lần cty mẹ. Vì thị trường Áo-Hung lớn hơn nhiều so với thì trường Italia, một phần vì có dân số lớn hơn và mặt khác

cũng do có trình độ phát triển cao hơn, đặc biệt bộ phận thuộc Tây Âu. Cty Fiat-Áo do cty Fiat-Italia sở hữu toàn bộ. Tuy nhiên, trừ thiết kế xe ôtô là từ Italia, còn lại cty Fiat-Áo hoàn toàn riêng biệt. Toàn bộ linh kiện đều được sản xuất hoặc mua sắm tại Áo. Toàn bộ sản phẩm đều tiêu thụ tại Áo. Toàn bộ cán bộ nhân viên cty kể cả tổng giám đốc đều là người Áo. Khi Chiến tranh thế giới thứ 1 nổ ra, nước Áo và Italia biến thành kẻ thù của nhau, thì điều mà cty Fiat-Áo phải làm bây giờ chỉ là thay đổi tài khoản của mình tại ngân hàng mà thôi, còn các việc khác vẫn tiến hành như cũ.

Giờ đây, ngay cả các ngành công nghiệp truyền thống như ôtô hay bảo hiển cũng không còn tổ chức theo cách đó nữa.

Cho đến gần đay, hai cty con ở châu Âu của GM là Opel ở Đức và Vauxhall ở Anh vẫn là hai cty riêng biệt, một ty thì sản xuất tại Đức và bán sản phẩm tại lục địa châu Âu, còn một cty thì sản xuất và bán sản phẩm ở Anh. Giờ đây GM chỉ có một cty ở châu Âu vừa thiết kế, chế tạo và bán sản phẩm trên toàn châu Âu và chỉ có một tổng hành dinh châu Âu. GM-châu Âu cũng sản xuất ở Nam Mỹ và châu Á và cũng bán sản phẩm ở Mỹ. GM-châu Âu cũng thiết kế sản phẩm cho GM trên toàn thế giới. Còn GM Mỹ cúng thiết kế và sản xuất nhiều sản phẩm cho GM-châu Âu và Gm-Brazil và cứ thế. Các cty bảo hiểm quy mô thế giới, như cty hàng đầu của Đức là Alliaz, đang không ngừng chuyển các hoạt động chính như thanh toán hợp đồng bảo hiểm và đặc biệt là đầu tư, vào

> các cơ sở trung tâm là nơi giải quyết mọi giao dịch cho tất cả các doanh nghiệp của tập đoàn, bất kể trụ sở đặt ở đâu.

Các ngành công nghiệp ra đời sau Chiến tranh thế giới thứ 2 như dược phẩm, công nghệ thông tin thậm chí còn không tổ chức thành các đơn vị "trong nước" và "quốc tế" như cty GM và cty Allianz vẫn làm. Các cty này điều hành một hệ thống quy mô toàn thế giới trong đó các chức năng riêng biệt như nghiên cứu, thiết kế, kỹ thuật, phát triển sản phẩm mới, thử nghiệm và kể cả sản xuất và tiếp thị được tổ chức theo kiểu "xuyên quốc gia".

> Một cty dược phẩm lớn có 7 phòng thí nghiệm đặt ở 7 nước khác nhau, mỗi phòng thí nghiệm tập trung vào một lĩnh vực chính (chẳng hạn kháng sinh) nhưng tất cả đều hoạt động như một "bộ phận nghiên cứu" và nằm dưới sự chỉ huy của một giám đốc phụ trách nghiên cứu tại trụ sở chính của cty. Cũng cty đó có các nhà máy sản xuất đặt tại 11 nước, mỗi nhà máy này được chuyên môn hóa cao và sản xuất một hoặc hai nhóm sản phẩm để phân phối và bán lẻ khắp thế giới. Cty có một giám đốc dược phẩm người sẽ quyết định một loại dược phẩm mới nên được thử nghiệm ở đâu trong số 5 hoặc 6 nước. Tuy nhiên, việc điều hành công tác quản lý ngoại hối của cty lại được tập trung hoàn toàn tại một địa điểm cho cả hệ thống. Hoạt động kinh doanh tại lĩnh vực – điện tử y học của cty GE (Mỹ) có ba trụ sở, một tại Mỹ, một tại Nhật và một tại Pháp, mỗi trụ sở phụ trách một lĩnh vực công nghệ chính và các sản phẩm trên cơ sở công nghệ đó trên phạm vi

thế giới (chẳng hạn, các sản phẩm chụp hình như máy chụp X-quang truyền thống hay gần đây là các máy siêu âm). Và mỗi trụ sở đó lại có các nhà máy đặt tại hơn 10 nước khác nhau để cung cấp một số bộ phận chính cho tất cả các nhà máy khác khắp thế giới.

Trong hoạt động kinh doanh đa quốc gia theo truyền thống thì môi trường kinh doanh và môi trường đại lý chính trị là tương đồng với nhau. Mỗi nước có thể được coi là một "đơn vị kinh doanh", nói theo thuật ngữ ngày nay. Nhưng hiện nay trong hoạt động kinh doanh xuyên quốc gia, cũng như trong hoạt động kinh doanh đa quốc gia kiểu cũ đang ngày càng buộc phải chuyển đổi, mỗi quốc gia nay chỉ còn là "một trung tâm chi phí"(cost center) mà thôi. Nó là một phức hợp hơn là đơn vị của một tổ chức, hay một doanh nghiệp, một chiến lược, một quy trình sản xuất,…(xem Chương 2 nói về các vấn đề phát sinh)

Phạm vi công tác quản lý và biên giới quốc gia nay không còn tương đồng với nhau nữa. Phạm vi của quản lý nay không còn được xác định bởi địa lý chính trị nữa. Trong khi biên giới quốc gia vẫn có vai trò quan trọng của nó.

Do vậy, giả định mới phải là:

Biên giới quốc gia có tầm quan trọng trước hết vì nó là các giới hạn cho hoạt động kinh doanh. Còn thực tiễn quản lý, không chỉ đối với các doanh nghiệp thôi, sẽ ngày càng phải được xác định theo hoạt động hơn là theo địa lý chính trị.

►VII – NỘI BỘ TỔ CHỨC LÀ LÃNH ĐỊA CỦA QUẢN LÝ.

Tất cả những giả định cổ diển đưa đến kết luận: *Nội bộ tổ chức là lãnh địa của quản lý.*

Chính giả định này giải thích lý do tại sao có sự phân biệt khó hiểu giữa quản lý (management) và năng lực kinh doanh (entrepreneurship).

Thực ra sự phân biệt này rất vô lý. Một tổ chức, bất kể là doanh nghiệp hay một định chế khác, mà không biết đổi mới và không có năng lực kinh doanh thì không thể tồn tại lâu .

> Một định chế lâu đời nhất trên thế giới là giáo hội Thiên chúa giáo La Mã. Nó được coi là một định chế bảo thủ nhất và tự hào cho mình là không có thói quen biến đổi nhanh chóng. Tuy vậy, như các quan sát từ thời cổ cho thấy cứ mỗi sự thay đổi lớn xảy ra trong xã hội đều kéo theo sự ra đời những dòng tu mới và khác biệt trong Giáo hội Thiên chúa giáo La Mã, chẳng hạn như dòng Benedict ở thế kỷ thứ 5 khi mà đế chế La Mã bị quân dị giáo tràn vào; hay dòng Francis, và dòng Dominic xuất hiện 700 năm sau đó khi mà các thành phố tái hưng thịnh ở thời kỳ Trung cổ; hay dòng Tên (Jesuit) ở thế kỷ 16 như là sự đáp lại đối với dòng cải cách Tin Lành… Đối với đạo Tin Lành, theo nhà sử học Rechard Niebuhr (1894-1962) đã viết trong nhiều cuốn sách thì mọi sự thay đổi lớn trong xã hội đều dẫn đến sự xuất hiện các giáo phái Tin Lành

mới. Ngày nay, sự xuất hiện của xã hội tri thức một mặt dẫn đến sự bùng nổ của nhà thờ kiểu mới gọi là "siêu nhà thờ" (mega churches) có quy mô lớn, phi giáo phái và có tính chất thôn dã rất hấp dẫn đối với các lao động tri thức mới, mặt khác cũng dẫn đến sự bùng nổ không kém mạnh mẽ trên phạm vi thế giới của các giáo phái Pentecostalist (nhóm tôn giáo dùng mê tín dị đoan để chữa bệnh) chủ yếu thu hút dân chúng thuộc tầng lớp ít học do đó không có động lực tiến lên trong xã hội mới.

Đúng ra cần phải thấy rõ ngay từ đầu là quản lý và năng lực kinh daonh chỉ là hai khía cạnh của một nhiệm vụ. Một nhà kinh doanh nếu không biết cách quản lý thì không thể tồn tại lâu. Một nhà quản lý mà không đổi mới thì cũng không thể tồn tại lâu. Như sẽ được bàn luận ở Chương 3, ngày nay doanh nghiệp cũng như mọi tổ chức khác cần phải thích nghi với sự thay đổi, coi sự thay đổi là điều bình thường và cần biết tạo ra sự thay đổi hơn là chỉ biết ứng phó với sự thay đổi.

Nhưng các hoạt động kinh doanh lại bắt đầu từ bên ngoài và tập trung vào yếu tố bên ngoài. Do đó nó không thích hợp với các giả định cổ điển về lãnh địa của công tác quản lý, điều đó giải thích lý do vì sao hai mặt này thường được coi là khác nhau, nếu không nói là không tương đồng với nhau. Thực ra, bất kỳ tổ chức kinh tế nào cho rằng quản lý và năng lực kinh doanh là khác nhau, chứ chưa nói đến không tương đồng với nhau thì sớm muộn tổ chức đó cũng bị loại khỏi thương trường mà thôi.

Sự lớn mạnh của công nghệ thông tin trong thập kỷ qua đã làm trầm trọng thêm hướng tập trung vào bên trong tổ chức của công tác quản lý. Cho đến nay công nghệ thông tin hình như làm hại hơn là làm lợi cho công tác quản lý, như sẽ được thảo luận kỹ ở Chương 4.

Giả định cổ điển cho rằng nội bộ tổ chức là lãnh địa hoạt động của quản lý, có nghĩa là quản lý chỉ cần tập trung vào các *nỗ lực* bên trong, nếu không phải là chỉ vào *chi phí* thôi. Vì nỗ lực chỉ tồn tại bên trong một tổ chức, và tương tự như vậy, mọi cái bên trong của tổ chức đều được coi là một trung tâm chi phí.

Nhưng trong khi đó kết quả hoạt động của mọi tổ chức lại nằm bên ngoài tổ chức.

Điều dễ hiểu là công tác quản lý thường bắt đầu tự sự quan tâm đến nội bộ tổ chức. Khi các tổ chức kinh doanh lớn lần đầu tiên xuất hiện vào khoảng năm 1870, thì quản lý nội bộ chính là thách thức mới. Chưa từng có ai làm việc này. Nhưng ở thời kỳ đầu giả định cho rằng lãnh địa hoạt động của quản lý là nội bộ của tổ chức còn tỏ ra có lý, hoặc ít ra còn giải thích được, thì việc kéo dài giả định như thế là điều vô lý. Vì nó mâu thuẫn với chức năng và bản chất của tổ chức.

Quản lý phải tập trung vào *kết quả* thu được và *thực tiễn hoạt động* của một tổ chức. Thực ra, nhiệm vụ trước tiên của quản lý là xác định xem kết quả và thực tiễn hoạt động của một tổ chức là gì, và đây chính là nhiệm vụ khó khăn nhất, dễ gây tranh cãi nhất, nhưng lại quan trọng nhất. Do đó nhiệm vụ của quản lý là phải huy động

được các nguồn lực của tổ chức để đạt được *kết quả nằm bên ngoài tổ chức đó.*

Do đó, một giả định mới làm cơ sở cho mô hình quản lý mới cả về lý luận và thực hành sẽ là:

> ***Lý do tồn tại của quản lý là nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Quản lý phải xuất phát từ kết quả mong đợi của tổ chức và phải động viên cho được mọi nguồn lực của tổ chức để đạt được kết quả đó. Quản lý là một bộ phận của tổ chức bất kể đó là doanh nghiệp, nhà thờ, trường đại học, bệnh viên… hay nhà tạm trú cho phụ nữ bị ngược đãi …, nhằm giúp cho tổ chức đó đạt được kết quả nằm ngoài tổ chức đó.***

Kết luận:

Mục đích của chương này chỉ là nêu ra vấn đề chứ không phải đưa ra câu giải đáp. Nhưng nền tảng của các vấn đề này là một nhận thức sâu sắc. Trọng tâm của một xã hội hiện đại, một nền kinh tế hay một cộng đồng dân cư không phải là công nghệ, cũng không phải là thông tin, hay năng suất lao động. *Mà chính là một thể chế quản lý tốt như một bộ phận của xã hội nhằm đạt được kết quả*. Quản lý là một công cụ cụ thể, một chức năng cụ thể, một phương tiện cụ thể, giúp cho tổ chức đạt được kết quả mong muốn.

Tuy nhiên, điều đó đòi hỏi dứt khoát một mô hình quản lý mới:

> ***Mối quan tâm và trách nhiệm của quản lý là tất cả những gì có ảnh hưởng đến sự hoạt động và kết quả đạt được của***

một tổ chức, bất kể nằm trong hay nằm ngoài tổ chức, chịu sự điều khiển hay không chịu sự điều khiển của tổ chức đó.

Chương II

CHIẾN LƯỢC – NHỮNG THỰC TẠI MỚI

- Tại sao phải có chiến lược?
- Sự sút giảm của tỷ lệ sinh sản
- Sự phân phối thu nhập
- Những ngành tăng trưởng hiện nay
- Xác định hiệu năng
- Tính cạnh trnh toàn cầu
- Khoảng cách ngày càng lớn giữa thực tại kinh tế và thực tại chính trị

►Dẫn nhập

TẠI SAO PHẢI CÓ CHIẾN LƯỢC?

Mọi tổ chức đều hoạt động dựa trên một lý thuyết kinh doanh[*] nào đó, tức là một tập hợp các giả định về công việc kinh doanh của nó là gì, các mục tiêu là gì, đánh giá kết quả kinh doanh như thế nào, khách hàng là ai, khách hàng đánh giá và trả tiền cho cái gì.

[*] Về vấn đề này đọc thêm *Lý thuyết kinh doanh*, chương 1, *Peter Drucker bàn bàn quản lý* (Cambridge, Mass: Harvard Business School Press, 1998)

Chiến lược sẽ đưa lý thuyết kinh doanh đi vào hoạt động thực tế. Mục đích của chiến lược là nhằm giúp cho tổ chức đạt được kết quả mong muốn trong một môi trường hoạt động không dự đoán trước được. Vì chiến lược giúp cho tổ chức *sẵn sàng nắm bắt đúng thời cơ.*

Chiến lược cũng là sự thử nghiệm cho lý thuyết kinh doanh. Khi chiến lược thất bại, không đưa đến kết quả kinh doanh như mong muốn thì đó sẽ là dấu hiệu nghiêm trọng đầu tiên cho thấy cần phải xem xét lại lý thuyết kinh doanh. Và những thành công bất ngờ cũng là những dấu hiệu đầu tiên để người ta xem xét lại lý thuyết kinh doanh. Thực ra, chỉ có thể xác định cái gì là "cơ hội" khi có được một chiến lược. Nếu không thì không có cách gì nói được cái gì thực sự dẫn dắt tổ chức đi đến kết quả mong muốn, và cái gì sẽ là sự trệch hướng và làm tiêu tan các nguồn lực.

Nhưng phải dựa vào đâu để xây dựng chiến lược trong thời kỳ mà thế giới đang biến đổi nhanh chóng và đầy rẫy bất trắc vào lúc chuyển sang thế kỷ 21? Liệu có những giả định nào làm cơ sở để xây dựng chiến lược cho một tổ chức, và đặc biệt cho một doanh nghiệp? Liệu có những điều *chắc chắn* nào không?

Thực ra có tới 5 hiện tượng có thể được coi là *chắc chắn*. Tuy nhiên, những hiện tượng này khác với những gì các chiến lược hiện tại xem xét tới. Trước hết về căn bản, đó không phải là hiện tượng kinh tế, mà chủ yếu là hiện tượng xã hội và chính trị.

Năm điều chắc chắn dó là:

1. Sự sụt giảm của tỷ lệ sinh sản tại các nước phát triển.

2. Sự thay đổi trong phân phối thu nhập ròng
3. Đánh giá thành tích.
4. Tính cạnh tranh toàn cầu
5. Khoảng cách ngày càng lớn giữa toàn cầu hóa kinh tế và sự manh mún về chính trị.

►I – SỰ SỤT GIẢM CỦA TỶ LỆ SINH SẢN

Một điều chắc chắn mới và quan trọng nhất – vì chưa từng có tiền lệ trong lịch sử loài người – *đó là sự sụt giảm của tỷ lệ sinh sản tại các nước phát triển*. Tại Tây Âu, Trung Âu và Nhật Bản, tỷ lệ sinh sản đã giảm xuống dưới mức cần thiết để duy trì dân số. Tức là dưới mức 2,1 đứa trẻ cho một phụ nữ ở tuổi sinh sản. Ở một số vùng giàu có nhất của Italia, chẳng hạn Bologna, tỷ lệ sinh sản năm 1999 giảm xuống còn 0.8, ở Nhật là 1.3. Trong thực tế, Nhật và tất cả các nước Nam Âu như Bồ Đào Nha, Tây Ban Nha, miền nam nước Pháp, Italia, Hy Lạp đang trượt dài đến kết cục diệt vong vào cuối thế kỷ 21. Tới lúc đó, dân số Italia từ 60 triệu bây giờ sẽ giảm xuống còn 20 hoặc 22 triệu người; Nhật từ 125 triệu xuống còn 50 hoặc 55 tiệu. Nhưng ngay ở các nước Tây và Bắc Âu tỷ lệ sinh sản ũng đã giảm xuống còn 1.4 và còn tiếp tục giảm.

Tại Mỹ cũng thế, tỷ lệ sinh sản hiện nay là dưới 2 và đang tiếp tụt suy giảm. Sở dĩ Mỹ còn có tỷ lệ cao như vậy là do số lượng lớn người nhập cư vào Mỹ ở thế hệ thứ nhất vẫn có xu hướng giữ tỷ lệ sinh sản ở mức cao của nước xuất sứ, chẳng hạn như Mexico.

Tại Nhật và Nam Âu, dân số đã đạt tới đỉnh điểm như đã xảy ra tại Đức. Tại Mỹ dân số sẽ còn tiếp tục tăng trong vòng 20 đến 25 năm nữa, mặc dù sự tăng dân số sau năm 1015 chủ yếu là ở người có độ tuổi từ 55 trở lên.

Nhưng diều quan trọng hơn số lượng dân số tuyệt đối là sự phân bố độ tuổi của dân số. Trong số hơn 20 triệu người Italia vào năm 1080, thì số người dưới 15 tuổi là rất ít, phần lớn dân số - ít nhất là một phần ba dân số - có tuổi từ 60 trở lên. Tại Nhật sự mất cân đối giữa tỷ lệ người trẻ và người cao tuổi hơn tuổi hưu truyền thống sẽ cũng như vậy nếu không nói là trầm trọng hơn. Tại Mỹ, sự gia tăng của dân số trẻ chậm hơn sự gia tăng của dân số cao tuổi hơn tuổi hưu truyền thống. Mặc dù vậy, dự kiến cho tới khoảng năm 2015, thì số người trẻ tuổi ở Mỹ vẫn còn tăng về con số tuyệt đối, nhưng rồi chắc chắn sau đó sẽ giảm xuống rất nhanh.

Tỷ lệ sinh sản có thể thay đổi, và có thể thay đổi rất nhanh, như kinh nghiệm của Mỹ sau Chiến tranh thế giới thứ 2 đã chứng tỏ. Nhưng ngay cả khi tỷ lệ sinh sản ở các nước phát triển có tăng mạnh trở lại, thì cũng phải mất 20 năm hoặc lâu hơn nữa để cho những đứa trẻ mới sinh ra này đến tuổi lao động. Không có cách gì có thể ngăn cản được sự giảm mạnh lực lượng lao động ở độ tuổi truyền thống (chẳng hạn dưới 60 hoặc 65 uổi) tại các nước phá triển, ở Mỹ là khoảng sau 2025 và các nước phát triển khác còn sớm hơn nhiều, trừ việc nhập cư với quy mô ồ ạt chưa từng có mà thôi.

Hiện tượng trên chưa có tiền lệ trong lịch sử. Tỷ lệ sinh sản tại đế quốc La Mã có thể đã suy giảm sau năm 200 hoặc 250 sau Công

nguyên, nhưng chúng ta không có số liệu chính xác. Hơn thế nữa, chưa từng có tiền lệ và cấu trúc dân số, trong đó số người cao tuổi hơn tuổi hưu truyền thống vượt trội hơn số người trẻ tuổi như đã xảy ra ở một số nơi của châu Âu và sẽ xảy ra ở tất cả các nước phát triển vào trước thế kỷ 21

Trong vòng ít nhất là 200 năm qua, tất cả định chế của thế giới hiện đại và nhất là tất cả tổ chức kinh tế đều giả định rằng dân số luôn tăng lên . Tại phương Tây dân số liên tục tăng kể từ năm 1500. Và từ năm 1700 trở đi dân số khu vực này tăng lên rất nhanh cho đến sau Chiến tranh thế giới thứ 2. Dân số ở Nhật bắt đầu tăng kể từ khoảng năm 1600, tức là sau khi chấm dứt các cuộc nội chiến. Dân số Nhật tăng mạnh từ năm 1800 và tiế tục tăng cho đến sau Chiến tranh thế giới thứ 2. Tuy vậy, kể từ nay trở đi tại tất cả các nước phát triển, mọi tổ chức phải xây dựng chiến lược dựa trên một giả định hoàn toàn khác với trước - đó là sự *suy giảm* dân số, và đặc biệt là suy giảm dân số trẻ.

Sự già đi của dân số, một hiện tượng dân số học đang làm bận tâm các nhà kinh tế, các nhà chính trị và cả công chúng ở tất cả các nước phát triển, không phải là vấn đề mới. Tuổi thọ ở các nước phát triển đã bắt đầu tăng lên thừ thế kỷ 18 và tăng vững chắc kể từ thế kỷ 19. Trong vòng 50 năm qua tốc độ tăng đã không nhanh hơn giai đoạn 150 năm qua. Và chúng ta cũng biết cách sử lý vấn đề đó. Nhưng điều chắc chắn đó là giải pháp đầy khó khăn, đau đớn, gây bất ổn xã hội và mất long dân. Nhưng trong vòng 20 đến 30 năm tới đây, tuổi về hưu tại tất cả các nước phát triển sẽ phải tăng lên đến khoảng 79

tuổi, tức là độ tuổi tương đương với tuổi 65 – về cả phương diện đời sống và điều kiện sức khỏe – vào năm 1936 khi Mỹ là nước phương Tây cuối cùng áp dụng chính sách hưu trí toàn quốc (chính sách an sinh xã hội).

Tương tự như vậy, tốc độ tăng trưởng dân số của các nước thuộc thế giới thứ ba cũng không có gì khác biệt. Sự tăng trưởng dân số của thế giới thứ 3 cũng tương tự như sự tăng trưởng dân số tại các nước phát triển 100 năm về trước, chứ không phải là tăng nhanh hơn một cách đáng kể. Và sự tăng dân số ở hầu hết các nước thế giới thứ 3 đang giảm nhanh đến nỗi có thể dự đoán gần như chắc chắn rằng dân số các nước thé giới thứ 3 – có thể trừ Ấn Độ ra – sẽ trở nên cân bằng trước khi đạt đến diểm khủng hoảng. Như chúng ta biết đứng về phương diện lương thực và nguyên liệu sẽ không có khủng hoảng lớn. Chúng ta cũng biết rằng nước sạch và không khí trong lành sẽ trở thành vấn đề to lớn và vấn đề dân số cùng vấn đề môi trường đòi hỏi phải có giải pháp cân băng. Nhưng các vấn đề đó thực ra cũng không phải là mới như nhiều người tưởng. Tại một số nơi ở châu Âu (chẳng hạn vùng Ruhr của Đức) người ta đã gặp phải vấn đề nói trên ngay từ đầu thế kỷ 20 và nó đã được giải quyết khá mỹ mãn.

Vậy cần nhắc lại, điều chưa từng thấy là sự sụt giảm của tỷ lệ sinh sản tại các nước phá triển.

Điều đó kéo theo một số hệ quả sau:

(1) **--**Trong vòng 20 hay 30 năm tới, dân số học sẽ là vấn đề chính trị bao trùm tại tất cả các nước phát triển. Và điều không tránh khỏi là

nó sẽ trở thành vấn đề *bất ổn lớn* về chính trị. Chưa có nước nào chuẩn bị để đối phó với vấn đề đó cả. Không có nước nào mà ở đó các thành phần hay đảng phái chính trị lien kết với nhau để đối phó với vấn đề của dân số học. Liệu việc kéo dài tuổi hưu trí là "tả" hay "hữu"? Liệu việc khuyến khích người già hơn 60 tuổi tiếp tục làm việc bằng cách miễn một phần hay toàn bộ thuế thu nhập cho họ là "tiến bộ" hay "phản cách mạng", "tự do" hay "bảo thủ"?

Nhưng điều gây bối rối không kém – thậm chí còn hơn thế - sẽ là khía cạnh chính trị của vấn đề nhập cư. Sự suy giảm dân số tại các nước phát triển và các nước giàu có đi đôi với sự tăng dân số ở hầu hết các nước láng giềng và các nước nghèo của thế giới thứ ba, chẳng hạn đối với nước Mỹ là các nước Trung Mỹ và Caribe, đối với Nam Âu là Bắc Phi; đối với Đức là một nước Nga thuốc thế giới thứ ba; đối với Nhật là Philippines, Indonesia và lục địa Đông Nam Á. Tuy nhiên ,việc chống lại sức ép nhập cư cũng chẳng khác gì chống lại quy luật sức hút trọng trường. Chưa có vấn đề nào dễ gây bùng cháy hơn vấn đề nhập cư quy mô lớn, đặc biệt từ các nước có nền văn hóa và tôn giáo khác biệt. Và chắc chắn, sự bất ổn nghiêm trọng nhất sẽ là tại Nhật, một phần vì Nhật có tuổi về hưu thấp nhất, một phần vì thị trường lao động ở đây hoàn toàn cứng nhắc, chưng cũng là vì trong lịch sử của mình Nhật chưa bao giờ chấp nhận việc nhập cư. Ngược lại, vấn đề trên hầu như sẽ ít nghiêm trong hơn ở Mỹ, bởi vì xét cho cùng, đây là đất nước của người nhập cư và vì đây là thị trường lao động linh hoạt nhất. Nhưng ngay cả ở Mỹ thì những thay đổi dân số học nhất định sẽ gây ra những tâm trạng chính trị dẫn đến

những thay đổi chính trị hoàn toàn mới lạ và không dự đoán trước được.

(2)--Do đó,trong vòng 20 hay 30 năm tới hầu như không một nước phát triển nào có được sự ổn định chính trị cũng như một chính phủ vững mạnh. Sự bất ổn định của các chính phủ là điều thông thường.

(3)--"Hưu trí" sẽ có hai ý nghĩa khác. Điều khá chắc chắn là khuynh hướng "về hưu non" vẫn sẽ tiếp tục. Nhưng điều đó không có nghĩa là người về hưu chấm dứt làm việc, mà có nghĩa là chỉ chấm dứt làm việc toàn phần, hay cả năm cho một tổ chức để chuyển sang làm việc ngắn hạn mỗi lần vài tháng. Mối quan hệ giữa người lao động và sử dụng lao động – vốn là những mối quan hệ cứng nhắc, rập khuôn nhất – có khuynh hướng ngày càng trở nên đa dạng và ngày càng linh hoạt, ít nhất là đối với người lao động lớn tuổi (vấn đề này xin đọc thêm **Chương 1** và **Chương 6**). Điều này sẽ càng đúng khi mà trọng tâm sức hút của dân số lớn tuổi được chuyển từ lao động chân tay sang lao đông trí óc, và đặc biệt là lao động tri thức – sự biến đổi dự kiến sẽ diễn ra tại Mỹ vào khoảng năm 2010 khi mà những đứa trẻ của thời kỳ "bùng nổ dân số" bắt đầu từ năm 1948 đạt đến tuổi nghỉ hưu truyền thống. Vì những đứa trẻ này là đội quân thế hệ thứ nhất của lịch sử loài người mà đại đa số đã không đi vào lao động chân tay mà chuyển sang lao động tri thức. Do đó, họ cũng là đội quân thế hệ thứ nhất của nhân loại mà sau 30 hay 40 năm làm việc toàn phần đã không bị kiệt sức bởi lao động chân tay cực nhọc, mà đa số họ vẫn còn hoàn toàn sung sức để hoạt động, để làm việc cả về thể lực lẫn trí tực.

Vì lý do đó mà những cải cách lớn về việc làm và tuyển dụng lao động đang là điều cần thiết tại châu Âu và Nhật Bản. Tại Mỹ thì vẫn còn đủ lao động trẻ tuổi để có thể trì hoãn sự thay đổi lớn cho tới khoảng năm 2010. Tuy vậy, điều chắc chắn là mối quan hệ mới giữa người lao động và sử dụng lao động sẽ diễn ra trước tiên tại Mỹ, bởi vì thị trường lao động ở đây như đã đề cập là linh hoạt nhất và ít hạn chế nhất và ở đây còn có truyền thống thích thử nghiệm cái mới của cả người chủ lẫn người làm thuê.

Do vậy, tại Mỹ các tổ chức sử dụng lao động – và không chỉ đối với các doanh nghiệp – nên bắt đầu ngay vào việc thử nghiệm mối quan hệ lao động mới với người lớn tuổi và đặc biệt với các lao động trí thức đã lớn tuổi. Tổ chức nào mà thành công trước trong việc thu hút và giữ được các lao động tri thức sau tuổi hưu làm việc cho mình và phát huy được năng suất lao động của họ thì tổ chức đó sẽ có lợi thế so sánh to lớn. Trong mọi trường hợp, để xây dựng chiến lược, các tổ chức cần dựa trên giả định rằng khoảng 20 hay 30 năm nữa thì phần lớn công việc – về cả một số công việc quan trong nhất trong tổ chức – sẽ do những người đã qua độ tuổi lao động truyền thống đảm nhiệm. Những người này không phải là “cán bộ quản lý”, cũng không phải là “thuộc cấp”, họ không có chức vụ, họ cũng không là “nhân viên” theo nghĩa cũ và chắc chắn họ không phải là lao động toàn phần, hàng ngày đến công sở làm việc.

(4)**--**Hệ quả cuối cùng là tại tất cả các nước phát triển năng suất lao động của tất cả công nhân – bất kể lao động toàn thời gian hay bán thời gian – và đặc biệt là lao động tri thức sẽ phải tăng lên rất nhanh

chóng (xem thêm ở **Chương 5**). Nếu không, thì quốc gia và mọi tổ chức thuộc quốc gia đó sẽ mất chỗ dứng và trở nên nghèo đi.

Nhưng đối với từng cty tại các nước phát triển thì các hệ quả là gì?

Câu hỏi đầu tiên là liệu sự tăng lên không ngừng số lượng người lớn tuổi có tiếp tục tạo ra các cơ hội cho thị trường hay không – và trong bao lâu nữa? Tại tất cả các nước phát triển những người lớn tuổi đã trở thành nhóm người giàu có nhất trong xã hội, với mức thu nhập sau khi nghỉ hưu trong nhiều trường hợp còn cao hơn đáng kể so với trước khi nghỉ hưu. Số người này sẽ còn tiếp tục tăng. Nhưng liệu thu nhập của họ vẫn giữ ở mức cao hay giảm xuống? Và liệu họ có tiếp tục chi tiêu thoải mái như họ đã làm? Và câu hỏi lớn nhất là liệu họ có còn tiếp tục muốn được “trẻ trung” và tiêu pha như hồi còn trẻ? Câu trả lời cho các câu hỏi này sẽ giúp định hình thị trường *tiêu thụ* tại các nước phát tiển cũng như nền kinh tế nói chung của các nước đó.

Còn sự suy giảm số lượng người trẻ tuổi – đặc biệt người dưới 18 tuổi, tức là trẻ sơ sinh, và tầng lớp thanh thiếu niên – sẽ có ảnh hưởng gì đối với nền kinh tế và đối với từng doanh nghiệp? Có phải nó chỉ là một mối đe dọa? Hay còn là một cơ hội cho một tổ chức cụ thể nào đó?

Số lượng trẻ con sẽ ít đi có thể coi như một cơ hội lớn để nâng cấp các trường học ở mọi nơi. Cho đến nay , duy nhất chỉ có Nhật Bản là nước hiểu được yếu tố quyết định đến năng lực hành động của một quốc gia chính là nền giáo dục đối với trẻ thơ và do đó giáo viên tiểu

học là bộ phận cực kỳ quan trọng của nền giáo dục cần được đối xử, được kính trọng và được trả công xứng đáng.

Nhưng ngay cả đối với một doanh nghiệp tồn tài bằng cách làm ra hàng hóa cho trẻ nhỏ thì sự suy giảm tỷ lệ sinh sản cũng có thể là một cơ hội. Người ta cho rằng số lượng trẻ con ít đi có nghĩa là trẻ con trở nên ngày càng quý và do đó người ta sẽ bỏ ra phần lớn thu nhập để chăm sóc chúng.

> Điều này đã từng xảy ra tại một đất nước đã coi việc cắt giảm tỷ lệ sinh sản như một mục tiêu quốc gia, đó là Trung Quốc. Chính sách của Trung Quốc hạn chế mỗi cặp vợ chồng chỉ có một đứa con đã có hiệu quả tại các thành phố lớn ở Trung Quốc, nơi mà đa số các gia đình chỉ có một đứa con. Và tại Trung Quốc rất nhiều gia đình, bất kể là còn nghèo khó, đã chi phí cho đứa con duy nhất nhiều hơn là mức chi phí dành cho 3-4 đứa con trước kia. Hiện tượng tương tự đã có dấu hiệu xuất hiện tại Đức, cũng như tại Ý. Và ngay tại Mỹ, các gia đình trung lưu với tỷ lệ sinh sản đã hạ thấp cũng có có xu hướng chi tiêu lớn hơn cho số lượng con ngày càng ít của họ. Cty Mattel với sản phẩm búp bê đắt tiền Barbie thành công rực rỡ nhờ nhận rõ và biết khai thác cơ hội nói trên.

Sự sụt giảm của tỷ lệ sinh sản gây ra hệ quả chính trị và xã hội to lớn mà hiện nay chúng ta vẫn chưa thể lường hết được. Nhưng điều chắc chắn là nó sẽ có nhiều hệ quả lớn đến kinh tế và kinh doanh, trong đó một số hậu quả đã được khảo sát và thử nghiệm. Vì lẽ đó mà mọi chiến lược, tức là sự giao phó các nguồn lực của ngày hôm nay cho

sự kỳ vọng trong tương lai, cần phải xuất phát từ yếu tố dân số học mà trước hết là sự sút giảm tỷ lệ sinh sản tại các nước phát triển. Đây là một hiện tượng đặc sắc nhất, bất ngờ nhất và chưa từng có tiền lệ.

►II – SỰ PHÂN PHỐI THU NHẬP

Sự thay đổi về cơ cấu chi tiêu trong thu nhập khả dụng (thu nhập thực tế sau khi trừ thuế) cũng quan trọng không kém sự biến động về dân số, nhưng luôn ít được quan tâm. Mà sự thay đổi trong cơ cấu chi tiêu cũng kịch liệt chẳng khác gì sự biến động về dân số học trong những thập niên đầu tiên của thế kỷ 21.

Các doanh nghiệp cũng như các ngành công nghiệp đã nhận thức rõ tầm quan trọng về chỗ đứng của mình trong thị trường. Họ luôn ghi chép doanh số bán hàng của mình và biết rất chính xác nó đang đi lên hay đi xuống. Họ cũng biết rất rõ khối lượng hàng bán được có tăng lên hay không. Nhưng không một ai biết được một số liệu thực sự quan trọng đó là phần thu nhập khả dụng mà khách hàng của họ - dù là các tổ chức, các doanh nghiệp hay các khách hàng cuối cùng – dùng để chi tiêu cho sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ sản xuất và bán ra. Và thực tế không một ai biết được phần thu nhập đó tăng lên hay giảm xuống.

Cơ cấu chi tiêu trong thu nhập khả dụng là cơ sở của thông tin kinh tế. Trước hết, trong số các loại thông tin bên ngoài mà doanh nghiệp cần đến (xem thêm vấn đề này ở **Chương 4**), thì đây là thông tin dễ thu thập nhất. Nó cũng thường là cơ sở đáng tin cậy nhất để xây dựng

chiến lược. Bởi vì, xu hướng phân phối thu nhập khả dụng dành cho một loại hàng hóa hoặc dịch vụ nào đó – một khi được xác lập – thường sẽ tồn tại trong thời gian dài. Bởi vì nó không chịu ảnh hưởng thậm chí bởi chu kỳ kinh doanh.

Vì lý do đó, đối với một tổ chức không có sự thay đổi nào quan trọng bằng sự thay đổi về xu hướng của khách hàng. Và điều quan trọng không kém là sự thay đổi *bên trong* xu hướng, tức là sự *chuyển hướng* của khách hàng từ một loại sản phẩm hay dịch vụ này nằm trong một chủng loại sang loại sản phâm hay dịch vụ khác nằm trong chủng loại đó.

Và trong những thập niên đầu tiên của thế kỷ 21 sẽ xuất hiện cả hai sự thay đổi, sự hay đổi về xu hướng và sự thay đổi bên trong xu hướng. Thế nhưng, cả nhà quản lý lẫn nhà kinh tế chẳng ai chú ý nhiều đến sự phân bổ của cơ cấu tiêu dùng trong thu nhập khả dụng của người tiêu dùng cả. Nói đúng ra, hầu như họ chẳng biết gì cả.

> Trong thực tế tất cả các nhà kinh tế và đa số các nhà quản lý doanh nghiệp đều cho rằng sự phát triển kinh tế mạnh mẽ của thế kỷ 20 là do sự thúc đẩy cầu các lực lượng *kinh tế*. Điều đó không đúng; mà ngược lại, phần thu nhập khả dụng dành cho sự thỏa mãn các nhu cầu kinh tế tại các nước phát triển đã không ngừng giảm xuống trong thế kỷ qua.
>
> Bốn khu vực tăng trưởng trong thế kỷ 20 là:
>
> - Chính quyền
> - Y tế

- Giáo dục
- Giải trí

Trong đó sự tăng trưởng khổng lồ của khu vực giải trí bằng cả ba khu vực đầu gộp lại về năng suất lao động và doanh thu.

> Vào năm 1900 phần lớn cư dân tại các nước phát triển vẫn phải làm việc ít nhất 60 giờ một tuần, 6 ngày một tuần, 51 tuần lễ một năm, và một năm có 8 ngày nghỉ phép. Đến cuối thế kỳ thì đa số làm việc dưới 40 giờ một tuần, như ở Đức là 34 hoặc 35 giờ một tuần, và cao nhất (như ở Mỹ) là 47 tuần một năm (nghĩa là 12 ngày nghỉ phép một năm) và 5 ngày làm việc một tuần, giảm từ hơn 3.000 giờ một năm xuống còn dưới 1.500 giờ một năm tại Đức và 1850 giờ tại nước phát triển làm việc chăm chỉ nhất là Mỹ.

Trong bốn khu vực tăng trưởng nhất của thế kỷ 20, thì chính quyền có thể là khu vực có tác động lớn nhất đến sự phân phối thu nhập khả dụng. Không phải vì nó là khách hàng hay người sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ; trừ thời chiến ngay cả chính quyền lớn nhất cũng chỉ là một khách hang nhỏ. Mà chính là vì chính phủ các nước phát triển có chức năng phân phối lại từ 30%-50% thu nhập quốc gia. Do đó không có yếu tố nào ảnh hưởng lớn đến sự phân phối cơ cấu thu nhập quốc gia bằng sự thay đổi chính sách của chính phủ.

Ba khu vực còn lại – y tế, giáo dục và giải trí – đều là nguồn tiêu thụ chủ yếu các sản phẩm và dịch vụ, tức là các hàng hóa vật chất.

Nhưng cả ba lĩnh vực này đều không cung cấp sự thỏa mãn vật chất, tức là sự thỏa mãn "kinh tế".

Và cả bốn khu vực nói trên đều không thuộc "thị trường tự do", đều không hành xử theo quy luật cung cầu, và cũng không "nhạy cảm về giá", và đều không phù hợp với các mô hình kinh tế hay hành xử theo các lý thuyết kinh tế.

Tuy nhiên, bốn khu vực nói trên chiếm hơn một nửa của một nền kinh tế đã phát triển, ngay cả nước được coi là "tư bản" nhất.

Do đó xu hướng phát triên của bốn khu vực kể trên là điều đầu tiên cần phải tính đến khi xây dựng chiến lược. Điều chắc chắn là cả bốn khu vực này sẽ có sự thay đổi lớn lao trong các thập niên tới đây.

Chính phủ, sẽ có vai trò ngày càng giảm đi với tư cách theo truyền thống là người thu nhận và phân phối lại thu nhập quốc gia (mặc dù theo số liệu đến nay, đặc biệt tại Mỹ, Anh chưa chứng tỏ tỏ điều này). Nhưng cách chính phủ tại các nước phát triển – mặc dù có chương rình "tư nhân hóa" - đang nhanh chóng có các công cụ mới và mạnh mẽ để gây ảnh hưởng, nếu không nói là để kiểm soát, sự phân phối thu nhập khả dụng, đó là các hính sách mới để kiểm soát và định hướng các nguồn lực kinh tế cho các mục tiêu mới, chẳng hạn bảo vệ môi trường. Do vậy, các chiến lược phát triển ngành công nghiệp hay phát triển cty cần phải coi trọng trước hết vai trò của chính phủ.

Ngược lại, khu vực giải trí đã "chín muồi" và có thể sẽ "suy thoái". Tại các nước phát triển, hình như đã tới giới hạn của việc cắt giảm

giờ lao động trong tuần. Thực tế, đang có dấu hiệu cho thấy số giờ lao động tăng trở lại, đặc biệt tại Mỹ và Anh. Thị trường giải trí, thì trường phát triển nhanh nhất thế kỷ 20 chỉ đứng sau thị trường vũ khí, đang có các dấu hiệu của sự suy giảm, đó là: sự cạnh tranh ngày càng tăng để giành giật thời gian nhàn rỗi, tức là giành giật "sức mua" của thị trường giải trí; sự suy giảm rõ rệt của tỷ suất lợi nhuận; và tính khác biệt thực sự của các sản phẩm giải trí ngày càng bị thu hẹp, ví dụ giữa việc đến rạp xem phim và ngồi xem video qua máy truyền hình tại nhà chẳng hạn.

Cả hai khu vực còn lại là y tế và giáo dục sẽ tiếp tục là "khu vực tăng trưởng cao", đó là điều chắc chắn xét theo dân số học. Nhưng bên trong cả hai khu vực này chắc chắn sẽ có những biến đổi lớn, chẳng hạn sự chuyển hướng, như đã nói ở phần trên, từ việc đào tạo lớp trẻ đến việc giáo dục thường xuyên lao động tri thức trưởng thành đã được đào tạo. Và có thể là sự chuyển hướng trong lĩnh vực y tế, tại các nước phát triển, sẽ diễn ra một cách quyết liệt và nhanh hơn chúng ta nghĩa.

Nhưng sự phát triển của các khu vực tăng trưởng ở thế kỷ 20 nói trên có ý ngĩa gì đối với chiến lược ở thế kỷ 21 của từng ngành và từng tổ chức của nó như là doanh nghiệp, trưởng đại học, bệnh viên, giáo hội?

Để trả lời câu hỏi nói trên, trước hết cần xác định cái gì là nguyên nhân làm cho một ngành trở nên "tăng trưởng", một ngành đã "chín muồi" hay một ngành "suy thoái". Ngành tăng trưởng là ngành trong đó nhu cầu đối với sản phẩm của nó bất kể là hàng hóa hay dịch vụ

sẽ tăng nhanh hơn thu nhập quốc dân và/hoặc dân số. Ngành mà trong đó nhu cầu đối với sản phẩm hoặc dịch vụ của nó tăng cùng nhịp độ tăng thu nhập quốc dân và/hoặc dân số là ngành đã "chín muồi". Và ngành trong đó nhu cầu đối với sản phẩm và dịch vụ của nó tăng chậm hơn thu nhập quốc dân và/hoặc dân số sẽ là ngành "suy thoái", cho dù doanh số bán ra về số tuyệt đối vẫn tiếp tục tăng lên.

> Chẳng hạn, ngành công nghiệp ôtô chở khách trên thế giới đã trở thành ngành công nghiệp suy thoái trong suốt 30-40 năm qua. Nó từng là ngành công nghiệp tăng trưởng cho đến năm 1960 hoặc 1970. Vào lúc đó châu Âu và Nhật đã hoàn toàn ôtô hóa. Tổng doanh số bán ra của xe khách toàn thế giới vẫn tiếp tục tăng lên mặc dù rất châm. Nhưng sự tăng lên này lại chậm hơn nhiều so với tốc độ tăng thu nhập quốc dân hay tốc độ tăng dân số.

Tương tự như vậy, kể từ Chiến tranh thế giới thứ I, và có thể sớm hơn là từ năm 1900, tại các nước phát triển cũng như trên thế giới nói chung thì phần thu nhập khả dụng dùng để chi tiêu cho các loại hàng hóa đã không ngừng giảm xuống với tốc độ 0,5% năm trừ trong thời gian chiến tranh. Điều này đúng cho cả ngành lương thực và nguyên liệu công nghiệp. Điều này có nghĩa là kể tằ năm 1900, giá cả của tất cả các loại hang hóa có xu hướng đi xuống vào bất cứ thời điểm nào.

Và xu hướng hiện nay vẫn tiếp tục đi xuống.

Các ngành đã chín muồi và suy thoái có thể đảo ngược và trở lại thành ngành tăng trưởng.

Điều này là đúng đối vớ các ngành công nghiệp sản xuất các thiết bị cho ngành giao thông vận tải, chẳng hạn đầu máy xe lửa hay thiết bị làm đường. Tại các nước phát triển việc duy tu bào dưỡng cơ sở hạ tầng giao thông vận tải hiện rất kém. Tại các nước mới trỗi dậy và các nước thế giới thứ 3 phải mất hiều thập kỷ nữa vấn đề này mới đáp ứng được đòi hỏi của nền kinh tế và của dân cư, lấy ví dụ rõ nhất là Trung Quốc. Liệu điều này có dẫn đến sự bùng nổ về giao thông vận tải lần nữa như đã từng tiếp nhiên liệu cho sự tăng trưởng kinh tế ở giữa thế kỷ 19 không. Cho đến nay còn ít dấu hiệu cho thấy điều này, nhưng đây là một xu hướng cần theo dõi sát.

Để nhắc lại, cần lưu ý rằng ít có điều gì ảnh hưởng quan trọng đến chiến lược – mối đe dọa lẫn cơ hội – như là sự thay đổi xu hướng phân phối thu nhập khả dụng.

Những ngành tăng trưởng hiện nay.

Vậy thì các ngành tăng trưởng hiện nay là gì, và chúng ta có thể rút ra bài học gì từ đó?

Ngành tăng trưởng nhanh nhất và phát đạt nhất trên thế giới vào năm 30 của thế kỷ 20, không phải là ngành công nghệ thông tin. Mà là ngành dịch vụ tài chính, nhưng là loại dịch vụ tài chính mà chưa hề có ở thời kỳ trước đây, đó là các loại dịch vụ bán lẻ của các sản phẩm tài chính cung cấp thu nhập hưu trí cho bộ phận dân số giàu có và lớn tuổi tại các nước phát triển. Và những sự thay đổi về dân số học đã

nêu ở phần đầu chương là nền tảng cho các dịch vụ tài chính mới này.

Tại các nước phát triển, tầng lớp trung lưu khá giả mới xuất hiện, đặc biệt những người không phải lao động chân tay mà là các lao động dịch vụ hoặc lao động tri thức, khi họ đạt đến 45 hay 50 tuổi họ sẽ nhận thấy rằng chế độ hưu trí hiện có chắc chắn là không đủ sống khi họ bước vào tuổi già. Do vậy, những người này từ lúc 45 hoặc 50 tuổi đã bắt đầu tìm kiếm cơ hội đầu tư để đảm bảo sự an toàn về tài chính cho họ 30 năm sau đó.

Ngành mới tăng trưởng này rất khác với ngành tài chính truyền thống như là "tập đoàn ngân hàng" (corporate banker), chẳng hạn J.P.Morgan, Citibank hay Goldman Sachs. Điều quan tâm trước hết đối với các nhà đầu tư mới này không phải là "làm giầu" hay tìm kiến các "giao kèo" làm ăn, mà là làm thế nào duy trì được đồng vốn ít ỏi mình có được để làm vật phòng thân cho những năm tháng nghỉ hưu. Những định chế tài chính nắm bắt được xu thế này – các quỹ hỗ trợ (mutual fund) các quỹ hưu trí và một vài tổ chức rất mới mẻ như là các tổ chức môi giới (broker age houses) – đã trở nên cực kỳ phát đạt trước tiên là tại thị trường Mỹ sau đó là Anh và không ngừng tăng lên tại châu Âu lục địa và Nhật Bản. tuy vậy, hầu hết các "đại gia" tài chính truyền thống đã không nhận thức được rằng chính ý nghĩa của khái niệm "dịch vụ tài chính" đã thay đổi. Họ chỉ thấy "tài chính" nắm giữ phần lớn

hơn rất nhiều của thu nhập khả dụng tại các nước phát triển. Do đó họ không ngừng mở rộng các dịch vụ "cty" truyền thống. Nhưng thực ra thị phần của dịch vụ tài chính truyền thống này – tức là các khoản vay lớn của cty hay các khoản đầu tư của công chúng vào chứng khoán của cty – không tăng lên, không những thế còn đang giảm đi và giảm đi rất nhanh. Bởi vì, đây là thị trường chủ yếu dành cho các cty lớn. Trong khi đó, thành phần kinh tế tăng trưởng tại các nước phát triển, kể cả Nhật, trong vòng 20 năm qua lại là các doanh nghiệp loại vừa và phần đóng góp của doanh nghiệp lớn ngày càng giảm đi. Các doanh nghiệp loại vừa lại không phải là khách hàng chính đối với các dịch vụ tài chính truyền thống phục vụ "cty"

Do vậy, các tập đoàn khổng lồ về dịch vụ tài chính truyền thống đã bành trướng quá mức trên thế giới. Và do việc kinh doanh với khách hàng chính thống là cty đem lại lợi nhuận ngày càng giảm – một phần vì khách hang ngày càng ít, một phần vì cuộc cạnh tranh giành giật phần bánh đang nhỏ dần ngày càng quyết liệt, đang đẩy lợi nhuận tới điểm không – các tập đoàn ngân hàng khổng lồ ở Mỹ, Anh, Nhật, Đức, Pháp, Thụy Sĩ đang ngày càng phải dùng đến biện pháp "kinh doanh trực tiếp" (nguyên văn "buôn bán cho chính mình – ND) tức là hoạt động đầu cơ trực tiếp nhằm bù đắp cho các khoản chi phí cố định tăng lên quá mức. Hành động này, như bài học lịch sử tài chính nhiều thế kỷ qua (bắt đầu từ ngân

hàng Medici ở châu Âu thế kỷ 15) cho thấy, chỉ dẫn đến một kết cục duy nhất, một kết cục chắc chắn tuyệt đối, đó là những tổn thất bi thảm. Và chính những tổn thất do nhận định sai về xu hướng của dịch vụ tài chính như là một ngành tăng trưởng chủ yếu đã dẫn đến cuộc khủng hoảng tài chính ở châu Á vào giữa những năm 90 và đe dọa nền kinh tế toàn thế giới.

Tuy nhiên, xu hướng hiện nay về sự tăng trưởng của "dịch vụ tài chính bán lẻ" và của các nhà đầu tư mới vẫn sẽ tiếp tục bất chấp cuộc khủng hoảng. Nó sẽ tiếp tục phát triển ít ra là cho đến khi các xã hội phát triển điều chỉnh được hệ thống hưu trí của mình thích nghi với thực tế dân số học như đã nêu ở phần đầu chương này.

Sau đây là một ví dụ khác – và một bài học khác.

Trong chúng ta ai ai cũng biết đến "tin học" – và có thể gọi cho chính xác hơn là "sự tiếp cận với thế giới" – đã trở thành một ngành tăng trưởng chủ yếu, đang phát triển với tốc độ nhanh hơn nhiều so với tốc độ tăng trưởng thu nhập quốc dân hoặc dân số tại các nước phát triển cũng như các nước đang phát triển, và thậm chí tại các nước chưa phát triển thuộc thế giới thứ ba. Tất cả chúng ta đều được nghe "điện tử" hay "máy vi tính" khi nghe nói đến "tin học". Nhưng số lượng sách được in ấn xuất bản và bán ra tại tất cả các nước phát triển trong vòng 30 đến 40 năm qua tăng nhanh chẳng khác gì số lượng bán ra của các sản phẩm điện tử (xem thêm ở Chương 4). Các cty xuất bản sách hàng đầu thế giới có thể đã không phát triển nhanh như một số cty điện tử hàng đầu như

Intel và Microsoft ở Mỹ hay SAP tại Đức, nhưng lại nhanh hơn ngành công nghiệp điện tử - thông tin tính chung lại và có thể còn có lãi nhiều hơn. Và mặc dù Mỹ là thị trường sách in phát triển nhanh nhất và lớn nhất thế giới, nhưng không một nhà xuất bản Mỹ nào nhìn ra điều này. Do vậy mà nhiều nhà xuất bản Mỹ hiện nay là do người nước ngoài sở hữu (dẫn đầu là Bertelsmann, Holtzbrinkc và Mudoch). Và các cty này ngày càng thống trị thị trường sách in ở các nơi khác trên thế giới, với sự tăng trưởng nhanh như ở Mỹ, Nhật và châu Âu (chẳng hạn các câu lại bộ sách của Bertelsmann tại Trung Quốc).

Các ngành , dù thuộc lĩnh vực kinh doanh hay không kinh doanh, cần phải được quản lý khác nhau tùy theo đó là ngành tăng trưởng, đã hín muồi hay suy thoái. Một ngành tăng trưởng mà có thể dựa vào nhu cầu đối với sản phẩm hay dịch vụ của ngành đó đang tăng nhanh hơn tốc độ tăng trưởng kinh tế hoặc dân số thì có thể làm chủ tương lai. Nó cần phải đi đầu trong việc đổi mới và cần phải sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm. Đối với một ngành đã chin muồi cần phải chiếm vị thế hàng đầu trong một vài khu vực then chốt, đặc biệt là ở những nơi mà nhu cầu có thể được thỏa mãn với chi phí thấp hơn nhờ công nghệ tiên tiến hoặc chất lượng cao. Hơn nữa nó phải được quản lý theo hướng *linh hoạt* và *thay đổi nhanh*. Một ngành đã chín muồi phải biết thay đổi cách thỏa mãn nhu cầu khách hàng từ cách này sang cách khác. Do đó cần quản lý nó theo hướng liên minh, liên danh, liên kết để có thể thích nghi nhanh chóng với sự thay đổi.

> Lấy ví dụ ngành công nghiệp dược phẩm. Từ khi phát minh ra các thuốc Xunfonamit và thuốc kháng sinh trước Chiến tranh thế giới thứ 2 đến rất gần đây, đó là ngành tăng trưởng hàng đầu. Vào những năm 1990, nó trở thành ngành đã chín muồi. Điều này có nghĩa là rất có khả năng sẽ xuất hiện sự biến đổi nhanh chóng và đột ngột sang những cách thức mới mẻ trong việc đáp ứng nhu cầu cổ điển trước kia, chẳng hạn sự chuyển từ dược phẩm hóa chất sang di truyền học, sinh học phân tử, điện tử y học hay thậm chí "sự thay thế dược phẩm".

Còn với ngành đang suy thoái thì trước hết cần phải quản lý cho được việc giảm chi phí từng bước, có hệ thống, có mục đích rồi đến cải tiến từng bước về chất lượng và dịch vụ. Tức là tìm cách củng cố vị thế của cty trong ngành đó hơn là gia tăng doanh số - điều mà chỉ có thể làm được bằng cách giành giật từ cty khác. Vì trong một ngành đang suy thoái việc tạo ra sự khác biệt có ý nghĩa trong sản phẩm là cực kỳ khó khăn. Sản phẩm của một ngành suy thoái có khuynh hướng trở thành "hang hóa thông dụng" – như điều đã xảy ra nhanh chóng với ngành chế tạo xe khách (ngoại trừ xe ôtô sang trọng).

Kết luận, các tổ chức – kinh doanh lẫn phi kinh doanh – sẽ phải học cách xây dựng chiến lược cho mình dựa trên sự hiểu biết cũng như sự thích ứng với xu hướng phân bổ thu nhập khả dụng và, quan trọng hơn hết, với bất kỳ sự thay đổi nào trong sự phân bổ này. Họ cần thông tin có tính định lượng lẫn phân tích định tính.

►III – XÁC ĐỊNH HIỆU HĂNG.

James Harrington (1611-1677), cha đẻ của triết học chính trị Anh với các môn đệ như Locke, Hume, Burke và tạp chí *The Federalist Papers* trong cuốn sách của mình *Oceania* đã đưa ra lý thuyết "của cải sinh ra quyền lực". Ông ta lập luận rằng chính sự chuyển đổi chủ sở hữu tài sản từ các đại quý tốc sang các đại địa chủ là nguyên nhân gây ra cuộc Cách mạng Anh vào những năm 1640 đã lật đổ chính thể chuyên chế và thay bằng chính thể nghị viện của chủ sở hữu mới đó là các lãnh chúa (gentry).

Trong vòng 50 năm qua, dân số học đã làm thay đổi chủ sở hữu tài sản tại tất cả các nước phát triển. Và giờ đây chúng ta bắt đầu chứng kiến hậu quả của nó là sự thay đổi quyền lực. Hai diễn biến mới đó là sự xuất hiện một tầng lớp trung lưu khá giả (chưa phải giàu có) của giới lao động trí thức và sự kéo dài tuổi thọ bình quân đã dẫn đến sự phát triển của các tổ chức mới như các quỹ hưu trí và các quỹ hỗ trợ. Và chính các tổ chức này bây giời là những "ông chủ" hợp pháp của nguồn tài sản chủ yếu trong xã hội phát triển và hiện đại, đó là các cty cổ phần do công chúng sở hữu.

Diễn biến nói trên có xuất xứ tạ Mỹ - vấn đề này lần đầu tiên được nêu ra trong cuốn sách xuất bản năm 1975 của tác giả nhan đề *Cuộc cách mạng vô hình* (*The Unseen Revolution*), và tái bản năm 1993 với nhan đề *Cuộc cách mạng Quỹ hưu trí* (*The Pension Fund Revolution*). Đến nay, các tổ chức đại diện cho những người hưu trí

tương lai sở hữu ít nhất 40% các cty cổ phần sở hữu công cộng trên toàn nước Mỹ, và khoảng hơn 60% các cty lớn. Điều tương tự đã xảy ra tại Anh và bắt đầu diễn ra tại tất cả các nước phát triển khác như Đức, Pháp, Nhật … Và với sự thay đổi về chủ sở hữu này cúng ta đang chứng kiến sự thay đổi về quyền lực.

Điều đó là nền móng cho những cuộc tranh luận hiện nay về vấn đề quản lý doanh nghiệp, mà thực chất của nó là vấn đề quản lý doanh nghiệp nhằm phục vụ lợi ích của ai. Nó giải thích sự biến đổi lớn lao dẫn đến "lợi ích của cổ đông" chiếm ưu thế. Cuộc tranh luận như vậy cũng bắt đầu nổi lên tại tất cả các nước phát triển khác.

> Cho đến hôm nay chưa có nước nào trên thế giới mà ở đó đã xác lập lý luận cho rằng việc quản lý doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp lớn phải nhằm mục đích phục vụ hoàn toàn hoặc chí ít phục vụ chủ yếu cho lợi ích của các cổ đông. Tại Mỹ, từ những năm cuối 1920, đã hình thành lý luận tuy còn mơ hồ, cho rằng việc quản lý doanh nghiệp phải nhằm mục đích cân bằng các lợi ích của khách hàng, của người làm thuê, cổ đông.. nghĩa là nó không chỉ phục vụ cho riêng ai. Ở Anh cũng tương tự như vậy. Còn tại Nhật, Đức và một số nước Bắc Âu thì việc quản lý các doanh nghiệp lớn đã và đang được coi là nhằm mục đích trước hết để tạo ra và duy trì sự hài hòa trong xã hội, có nghĩa thực tế là nó phải được quản lý để phục vụ lợi ích của người lao động chân tay.

Những quan điểm truyền thống này nay đã lỗi thời. Nhưng ngay cả lý luận đang hình thành ở Mỹ cho rằng iệc quản lý doanh nghiệp phải

nhằm mục đích phục vụ hoàn toàn lợi ích ngắn hạn của các cổ đông cũng không đứng vững, nó chắc chắn sẽ phải được xem xét lại.

Sự an toàn kinh tế trong tương lai đối với số người ngày càng nhiều – tức là những người kỳ vọng sống đến già – ngày càng phụ thuộc vào sự dầu tư *kinh tế* của chính họ, tức là phụ thuộc vào thu nhập có được với tư cách là chủ sở hữu. Do đó *hiệu năng* của doanh nghiệp trong việc phục vụ tốt nhất lợi ích của cổ đông sẽ vẫn còn là điều được nhấn mạnh. Tuy vậy, những lợi ích trước mắt, bất kể là dưới dạng lợi tức hay giá cổ phiếu, không phải là điều họ cần nhất. Điều họ cần nhất là lợi ích kinh tế trong tương lai 20 hay 30 năm về sau. Nhưng đồng thời, như sẽ trình bày ở Chương 5 về năng xuất lao động của lao động tri thức, các doanh nghiệp ngày càng phải thỏa mãn lợi ích của người lao động trí thức, hoặc ít ra cũng phải nâng cao lợi ích đủ để thu hút và giữ họ làm việc và phát huy được năng suất lao động.

Do vậy, vai trò của người làm thuê tức là lao động chân tay mà theo các cty Đức và Nhật truyền thống coi đó là mục đích hoạt động của cty, sẽ ngày càng kém quan trọng, cũng như vai trò của "sự hài hòa xã hội" vốn được coi là mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp lớn.

Do đó cuộc tranh luận hiện nay về quản lý doanh nghiệp mới chỉ là cuộc đụng độ đầu tiên. Chúng ta sẽ còn phải học để xác lập định nghĩa mới về "hiệu năng hoạt động" của một doanh nghiệp nghĩa là gì, đặc biệt đối với doanh nghiệp lớn do công chúng làm chủ sở hữu. Chúng ta sẽ phải học để biết cách cân bằng các lợi ích ngắn hạn – mà ngày này người ta nhấn mạnh bằng thuật ngữ "giá trị cổ phiếu" – với

lợi ích lâu dài là sự phồn vinh và sự sống còn của doanh nghiệp. Ngay cả trong những thuật ngữ tài chính thuần túy, chúng ta cũng gặp khái niệm hoàn toàn mới mẻ, đó là nhu cầu cho doanh nghiệp tồn tại qua 30 hay 40 năm, nghĩa là doanh nghiệp tồn tại cho đến khi các chủ đầu tư của nó đạt đến tuổi hưu trí. Đây là một mục tiêu đầy gian nan, nếu không nói là ảo tưởng. Tuổi thọ bình quân của các doanh nghiệp trong quá khứ, ít ra là đối với doanh nghiệp đã thành công, chưa bao giờ lâu hơn 30 năm. Vì vậy chúng ta phải xác định khái niệm mới về "hiệu năng" nghĩa là gì đối với một doanh nghiệp. Chúng ta sẽ còn phải đưa ra các thước đo mới và… Nhưng đồng thời việc xác định hiệu năng còn phải căn cứ vào các tiêu chuẩn phi tài chính để có ý nghĩa đối với lao động tri thức và làm cho họ có "sự gắn bó" với cty. Và đó chính là một khoản lợi phi tài chính, nhưng rất có "giá trị".

Bởi vậy, tất cả các tổ chức sẽ phải xác định cho rõ ý nghĩa của khái niệm hiệu năng là gì. Điều từng được coi là quá rõ ràng và đơn giản này nay không phải như vậy nữa. Và việc xây dựng chiến lược sẽ ngày càng cần phải dựa và định nghĩa mới về hiệu năng.

►IV – TÍNH CẠNH TRANH TOÀN CẦU

Mọi tổ chức cần phải lấy *tính cạnh tranh toàn cầu* làm một mục tiêu chiến lược của mình. Không một tổ chức nào, dù là doanh nghiệp, trường đại học hay bệnh viện có thể tồn tại, chưa nói đến thành công,

nếu không đạt được các tiêu chuẩn cạnh tranh do những người dẫn đầu trong lĩnh vực đó đặt ra, bất cứ là ở đâu.

Một hệ quả của nó là: ngày nay không còn có thể lấy lao động rẻ làm cơ sở để phát triển một doanh nghiệp hay nền kinh tế của một nước nữa rồi. Một doanh nghiệp dù với nhân công giá rẻ đến đâu – trừ doanh nghiệp rất nhỏ và thuần túy ở địa phương, chẳng hạn một hiệu ăn – cũng khó có thể tồn tại, chưa nói đến phát đạt, nếu như lực lượng lao động của doanh nghiệp đó không nhanh chóng đạt được mức năng suất lao động của các doanh nghiệp đang dẫn đầu trong lĩnh vực đó dù ở bất cứ đâu trên thế giới. Điều này đặc biệt đúng đối với ngành công nghiệp sản xuất. Vì trong hầu hết các ngành công nghiệp sản xuất tại các nước phát triển thì chi phí lao động chân tay nhanh chóng trở thành yếu tố ngày càng nhỏ hơn, chỉ chiếm vào khoảng 1/8 tổng chi phí sản xuất hoặc thấp hơn. *Năng suất lao động thấp* đúng là mối đe dọa cho sự tồn tại của doanh nghiệp. Nhưng *chi phí lao động thấp* lại không còn đủ lợi thế bù đắp cho chi phí do năng suất lao động thấp.

> Điều này (như đã nêu ở **Chương 1**) cũng có nghĩa là mô hình phát triển kinh tế của thế kỷ 20 – tức là mô hình lần đầu tiên áp dụng ở Nhật sau năm 1955 và sau đó được mô phỏng thành công ở Hàn Quốc và Thái Lan – nay không còn hiệu nghiệm nữa. Mặc dù dư thừa nhiều lao động trẻ tuổi không có tay nghề, nhưng để phát triển kinh tế thành công thì từ nay các nước đang phát triển sẽ phải lấy công nghệ tiên tiến (như Mỹ và Đức đã làm ở nửa sau của thế kỷ 19) hay năng suất lao

động cao ngang với mức dẫn đầu thế giới trong từng ngành làm cơ sở cho sự phát triển của mình, nếu không phải là tự họ trở thành những nhà sản xuất dẫn đầu thế giới về năng suất.

Điều đó cũng đúng cho mọi lĩnh vực khác như là thiết kế, tiếp thị, tài chính, cải tiến, nghĩa là cho mọi lĩnh vực quản lý. Bất cứ tổ chức nào mà hiệu năng của nó thấp hơn chuẩn mực cao nhất của thế giới thì dù chi phí có thấp đến đâu và mức trợ cấp của chính phủ cao đến đâu chăng nữa thì cuối cùng cũng sẽ bị đình trệ. Và sự "bảo hộ" không còn bảo vệ được nữa, mặc dù các hàng rào thuế quan có cao đến mấy và hạn ngạch nhập khẩu thấp đến đâu chăng nữa.

Mặc dù vậy, điều chắc chắn là chúng ta sẽ còn gặp phải một làn sóng bảo hộ trên khắp thế giới trong vài thập kỷ tới. Bởi vì phản ứng đầu tiên của con người trước sự bất ổn là tìm cách xây dựng bức tường chắn khu vườn của mình khỏi gió lạnh từ bên ngoài. Nhưng các bức tường như thế không còn có thể bảo vệ các tổ chức – đặc biệt là các doanh nghiệp – mà hiệu năng hoạt động không đạt được chuẩn mực của thế giới. Nó chỉ làm cho các tổ chức yếu đuối thêm mà thôi.

Một ví dụ điển hình là Mexico, một nước mà trong suốt 50 năm kể từ năm 1929 đã áp dụng một chính sách quyết tâm xây dựng nền kinh tế không hụ thuôc vào bên ngoài. Mexico đã thực hiện chính sách này không chỉ bằng cách xây dựng bức tường bảo hộ rất cao để ngăn không cho nước ngoài vào cạnh tranh, mà còn bằng biện pháp rất độc đáo duy nhất của Mexico trong thế kỷ 20, đó là cấm các cty của nước mình xuất khẩu. Nỗ lực nhằm xây dựng nền kinh tế hiện đại nhưng

thuần túy Mexico đã thất bại thảm hại. Thực tế, Mexico ngày càng phụ thuộc vào nhập khẩu từ bên ngoài, kể cả lương thực lẫn các sản phẩm công nghiệp. Cuối cùng, nước này buộc phải mở cửa với bên ngoài, đơn giản chỉ vì không còn khả năng thanh toán hàng hóa cần nhập khẩu. Và lúc đó Mexico mới nhận ra rằng phần lớn các ngành công nghiệp của mình không thể tồn tại được nữa.

Tương tự như vậy, Nhật cũng đã tìm cách bảo hộ nhiều doanh nghiệp và các ngành công nghiệp của mình bằng cách ngăn cản người nước ngoài, trong khi cố gắng xây dựng một số ngành công nghiệp xuất khẩu tuy nhỏ nhưng có năng lực cạnh tranh lớn, rồi cung cấp vốn cho các ngành với lãi suất rất thấp hoặc không có lãi suất, qua đó tăng lợi thế cạnh tranh rất lớn cho các doanh nghiệp Nhật. Tuy nhiên, chính sách này cuối cùng cũng thất bại. Cuộc khủng hoảng năm 1999 ở Nhật một phần lớn là do thất bại trong việc làm cho các doanh nghiệp và các ngành của Nhật (đặc biệt là ngành tài chính) có sức cạnh tranh toàn cầu.

Vì vậy, xây dựng chiến lược cần phải chấp nhận nền tảng mới. Đó là một tổ chức – không riêng gì doanh nghiệp – cần phải đối chiếu mình với chuẩn mực do những người dẫn đầu của từng lĩnh vực đặt ra, dù ở bất cứ đâu trên thế giới.

►V – KHOẢNG CÁCH NGÀY CÀNG LỚN GIỮA THỰC TẠI KINH TẾ VÀ THỰC TẠI CHÍNH TRỊ

Khoảng cách ngày càng lớn giữa thực tại kinh tế và thực tại chính trị là nền tảng cuối cùng để xây dựng chiến lược trong thời kỳ mà sự thay đổi cơ cấu và sự bất trắc đang diễn ra trên khắp thế giới.

Kinh tế thế giới đang ngày càng toàn cầu hóa. Trog khi các biên giới quốc gia là những rào cản và trung tâm chi phí. Như đã bàn luận ở chương đầu của cuốn sách, các tổ chức kinh doanh cũng như các tổ chức thuộc lĩnh vực khác, không còn có thể giới hạn phạm vi hoạt động của mình trong phạm vi nền kinh tế hay biên giới quốc gia của một nước, mà phải xác định phạm vi hoạt động trên toàn thế giới đối với lĩnh vực công nghiệp hay dịch vụ của mình.

Nhưng đồng thời, các biên giới chính trị sẽ còn tồn tại lâu dài. Thật khó tin rằng ngay cả các tổ chức liên kết kinh tế khu vực mới được hình thành như Cộng đồng Kinh tế châu Âu. Khu vực thương mại tự do Bắc Mỹ (NAFTA), hay Cộng đồng Kinh tế Nam Mỹ (Mercosur) đang xúc tiến thành lập sẽ thực sự làm yếu đi các biên giới chính trị, chưa nói là có thể thay thế được nó.

> Người ta từng nói đến “sự cáo chung của chủ quyền quốc gia” từ trước năm 1918 khá lâu. Nhưng thực tế chẳng hề có cái gì ra đời để thay thế cho chính phủ và chủ quyền quốc gia trong quan hệ chính trị cả. Ngược lại, từ năm 1914 đến nay xu hướng là ngày càng chia nhỏ quốc gia. Các đế chế hợp nhất về chính trị các khu vực rộng lớn trên thế giới trước năm

1914 như đế chế Áo-Hung và đế chế Óttôman; các đế quốc Anh, Pháp, Hà Lan; các đế chế Bồ Đào Nha, Bỉ; đế chế Âu Á Nga Hoàng và Xô Viết đều không còn tồn tại. Trong khi đó, những khu vực biên giới chính trị nhỏ bé lại có sức sống kinh tế mạnh mẽ bởi vì đồng tiền và thông tin đã trở nên "xuyên quốc gia" (có nghĩa là nó không mang quốc tịch của nước nào cả). Kể từ năm 1950 đến nay các quốc gia mini lần lượt ra đời hết nước này đến nước khác, mỗi quốc gia đều có chính phủ riêng, quân đội riêng, cơ quan ngoại giao riêng, có chế độ tài chính và thuế riêng… Cho đến nay cũng không hề có dấu hiệu của bất cứ một thể chế toàn cầu nào ngay cả trọng phạm trù kinh tế, chẳng hạn một ngân hàng trung ương toàn cầu kiểm soát toàn bộ sự luân chuyển bất cẩn của đồng tiền trên thế giới, chưa nói đến một định chế toàn cầu kiểm soát thuế khóa và chính sách tiền tệ trên toàn thế giới.

Ngay cả trong các tổ chức kinh tế xuyên quốc gia, thì chính trị quốc gia vẫn luôn đóng vai trò phủ quyết các quyết định hợp lý về kinh tế. Chẳng hạn, dù đó là Cộng đồng Kinh tế châu Âu thì cũng chỉ chứng minh cho thấy là vì lý do chính trị người ta không thể nào đóng cửa một nhà máy đặt tại Bỉ đã trở nền hoàn toàn dư thừa để chuyển công việc sang nhà máy đặt tại Pháp của cùng một cty chỉ nằm cách đó chừng 30 dặm, nhưng lại nằm trong biên giới của nước khác.

Thực ra, chúng ta có ba phạm trù chồng chéo lẫn nhau. Trước hết, là một nền kinh tế toàn cầu thực sự của tiền tệ và thông tin. Tiếp dến là

các nền kinh tế khu vực trong đó hàng hóa giao lưu tự do và hàng rào ngăn cản sự chuyển động của các dịch vụ và con người đang được cắt giảm, mặc dù không thể bị loại bỏ. Và cuối cùng, đó là các thực thể quốc gia và địa phương, vừa có tính chính trị vừa có tính kinh tế, nhưng trên hết là chính trị. Và cả ba phạm trù này đang phát triển rất nhanh chóng. Đối với các doanh nghiệp và các tổ chức khác, chẳng hạn như các trường đại học, thì không có sự lựa chọn. Các tổ chức này buôc phải sống và hoạt động trên tất cả các phạm trù đồng thời với nhau. Thực tiễn này chính là nên tảng làm cơ sở để xây dựng chiến lược. Nhưng không một nhà quản lý ở đâu có thể biết được thực tiến này thực sự có ý ngĩa gì. Họ vẫn còn đang mò mẫm.

> Nhiều cty, nói đúng hơn là hầu hết các cty đa quốc gia cỡ lớn trong các lĩnh vực sản xuất công nghiệp, tài chính và bảo hiểm thường sắp xếp tổ chức cty thành các “đơn vị kinh doanh” (Business Units) toàn cầu xuyên biên giới quốc gia. Chẳng hạn, bộ phận kinh doanh thuê mua tài chính của một cty dịch vụ tài chính hoạt động như một doanh nghiệp bất kể tại Tây Ban Nha hay Hồng Kông. Và doanh nghiệp này hoạt động độc lập với các doanh nghiệp khác của cty dịch vụ tài chính đó tại Tây Ban Nha hay Hồng Kông, chẳng hạn doanh nghiệp kinh doanh ngoại hối của cty. Nhưng các cty đều nhận thấy rằng đối với chính phủ hay tổ chức công đoàn – hay bất kỳ tổ chức chính trị nào của nước sở tại – thì “đơn vị kinh doanh” chẳng có nghĩa lý gì cả. Đối với họ Tây Ban Nha hay Hồng Kông mới là thực thể có đầy đủ ý nghĩa. Và do đó các

doanh nghiệp Tây Ban Nha hay doanh nghiệp Hồng Kông của cty mới là đơn vị được họ công nhận và có quan hệ làm việc. Chưa có một cty đa quốc gia nào mà tác giả biết có thể nói trước được rằng quyết định và hành động nào là của "đơn vị kinh doanh", quyết định và hành động nào là của "cty quốc gia" – chưa nói đến làm thế nào để xác định trước làm sao để cho một quyết định hay hành động phù hợp với cả hai thực tại, tức là thực tại kinh tế của đơn vị kinh doanh xuyên quốc gia và thực tại chính trị của "chủ quyền" Tây Ban Nha hay Hồng Kông.

Tuy vậy, một số hệ quả đã rất rõ ràng. Trước tiên, *điều không nên* làm là bị mua chuộc bởi chính quyền sở tại khi ra các quyết định kinh tế. Bởi vì các chính quyền sở tại ngày càng trở nên kém sức mạnh về kinh tế, do đó nó không ngừng đưa ra mọi hình thức mua chuộc nhằm đạt được lợi thế về kinh tế như là miễn giảm thuế; bảo hộ bằng hàng rào thuế quan đặc biệt; bảo đảm vị trí độc quyền; mọi hình thức hỗ trợ khác… Một ví dụ điển hình là việc một số các bang ở miền Đông Nam nước Mỹ đưa ra những ưu đãi hậu hĩ dành cho các cty chế tạo ôtô châu Âu và Nhật Bản nhằm mua chuộc các cty này đặt nhà máy mới tại bang của mình. Tất nhiên còn có hàng trăm – và có thể là hàng ngàn – ví dụ tương tự như vậy.

Và rất nhiều ví dụ khác còn tồi tệ hơn nữa. Các cty châu Âu và Nhật có lý do *kinh tế* xác đáng (ít ra đó là suy nghĩ của họ) để xây dựng nhà máy của họ tại Mỹ. Trong nhiều trường hợp khác, chẳng hạn

những sự mua chuộc do các nước nhỏ đưa ra, sự mua chuộc là lý do duy nhất để một cty đầu tư vào một nước nào đó hoặc cứu một cty địa phương đang gặp khó khăn. Điều có thể dự đoán trước được là một quyết định xuất phát từ sự mua chuộc hơn là từ thực tại kinh tế chắc chắn sẽ dẫn cty đến thảm họa.

> Ví dụ như sự kiện đã xảy ra đối với tất cả các nhà máy do một cty Mỹ đặt tại một nước nhỏ ở Mỹ Latin vào những năm 1960 và 1970 chỉ vì chính phủ nước này hứa sẽ cho cty Mỹ đó vị trí độc quyền tại thị trường nước họ.

"Của rẻ là của ôi" đó là lời răn có từ lâu đời. Quy tắc số một đối với một doanh nghiệp trong việc xử lý sự khác biệt giữa thực tại kinh tế và thực tị chính trị là KHÔNG nên làm điều gì trái với *thực tại kinh tế*. Câu hỏi trước tiên cần đặt ra là: "nếu chúng ta không có sự mua chuộc đó, thì liệu chúng ta có làm việc như là một phần trong chiến lược kinh doanh của cty hay không?" Nếu câu trả lời là "không", thì đừng làm việc đó dù sự mua chuộc có hấp dẫn đến thế nào. Vì đó sẽ là một sai lầm phải trả giá đắt. Nhưng dù câu trả lời là "có" chăng nữa, thì sẽ là khôn ngoan nếu trả lời "không" đối với sự mua chuộc được mời chào. Rất nhiều kinh nghiệm cho thấy, rốt cuốc người ta sẽ phải trả giá đắt cho việc đã chấp nhận sự mua chuộc như vậy.

Ngoài ra còn có điều "không nên" khác. Đó là: không nên mở rộng hay phát triển kinh doanh ra toàn cầu bằng cách tham gia vào các doanh nghiệp – nhất là phải bằng cách mua lại cty – nếu không phù hộp với lý thuyết kinh doanh và chiến lược chung của cty.

Đối với các sản phẩm và/hoặc dịch vụ khác nhau thì cần phải có cách xử lý khác nhau tùy vào khu vực hay quốc gia cụ thể. Chẳng hạn, tại Pháp Coca-Cola bán được nước trái cây với số lượng lớn hơn rất nhiều so với nước Coca có ga. Còn tại Nhật, sản phẩm chính của cty lại là coffe pha sẵn được chứa trong các máy bán hàng tự động. Nhưng cả hai sản phẩm nước trái cây và coffe pha sẵn đều phù hợp với lý thuyết kinh doanh và chiến lược của Cty Coca-Cola. Xét về mặt vật lý thì hai sản phẩm nỳ khác với Coca-Cola chính gốc, nhưng về các mặt khác, như kinh doanh chẳng hạn, thì chúng chẳng có gì khác nhau cả.

Cần nhắc lại điều đã nói ở phần đầu chương này: Một chiến lược phải giúp cho tổ chức sẵn sàng nắm bắt đúng thời cơ. Nếu có tình huống trông có vẻ như là cơ hội nhưng lại không giúp tiến đến mục tiêu chiến lược của tổ chức, thì đó không phải là cơ hội mà chỉ là sự nhiễu loạn. Thâm chí ngay cả khi nó có vẻ phù hợp với một thực tại chính trị cụ thể nào đó, thì đó vẫn chỉ là sự nhễu loạn và cứ để mặc nó không nên bận tâm Nếu không, thì chỉ chuốc lấy thất bại thôi.

Chúng ta đã nói nhiều về những điều "không nên làm". Bây giờ là hai điều "nên làm" mà chúng ta đã biết.

Xu hướng phát triển và mở rộng kinh doanh sang các nước trên thế giới ngày càng không dựa trên cơ sở của việc sát nhập và mua lại doanh nghiệp hoặc thậm chí trên cơ sở lập doanh nghiệp mới sở hữu 100% vốn, mà ngày càng dựa trên cơ sở liên minh, liên kết, liên

doanh và các hình thức hợp tác khác với các tổ chức nằm dưới pháp quyền của nước khác. Nói cách khác, xu hướng phát triển và mở rộng kinh doanh ngày càng phải dựa trên cơ cấu tổ chức theo kiểu đơn vị kinh tế, chứ không phải đơn vị pháp lý hay đơn vị chính trị

> Có nhiều lý do để giải thích, mà một số lý do đã được nêu ra ở phần trước, vì sao sự tăng trưởng từ nay phải dựa vào các hình thức liên kết kinh tế hơn là thông qua sự chiếm hữu trực tiếp, sự kiểm soát và chỉ huy. Nhưng lý do có sức thuyết phục hơn cả là sự cần thiết của doanh nghiệp phải hoạt động đồng thời cả trong nền kinh tế toàn cầu và cả trong một chính thể thế giới manh mún. Nói như thế không có nghĩa là hình thức liên kết là giải pháp hoàn hảo cho vấn đề đặt ra. Vì bản thân hình thức liên kết cũng có nhiều vấn đề. Nhưng chí ít thì sự xung đột giữa thực tại kinh tế và thực tại chính trị sẽ giảm đi đáng kể nếu đơn vị kinh tế không phải là một đơn vị pháp lý mà là một liên kết, liên minh minh hay lien doanh, tức là mối quan hệ trong đó các khía cạnh chính trị và pháp lý có thể tách biệt khỏi thực tại kinh tế.

Hệ quả sau cùng là: mọi doanh nghiệp cần phải biết cách quản lý vấn đề tiền tệ. Vì ngày nay doanh nghiệp nào, kể cả doanh nghiệp thuần túy nội địa, cũng đều nằm trong nền kinh tế thế giới và do đó đều chịu ảnh hưởng của sự biến động tiền tệ trên thế giới, dù doanh nghiệp đó không có hoạt động mua bán vượt ra khỏi biên giới của nước mình.

Ngay cả cty Mexico nằm tại xó xỉnh hẻo lánh của nước này cũng đã bị tác động nặng nền bởi sự sụp đổ đột ngột của đồng Peso vài năm trước đây. Hay một cty nội địa thuần túy của Indonesia cũng bị tác động nghiêm trong bởi sự sụp đổ của đồng tiền nước này năm 1998.

Ngày nay không một nước nào có thể tránh không bị ảnh hưởng bởi sự biến động đột ngột của hệ thống tiền tệ thế giới, vì lý do đơn giản là thế giới ngày nay đang bị chìm ngập trong một đại dương "đồng tiền chết" (virtual money) nghĩa là trong sự luân chuyển tiền tệ không có hoạt động đầu tư sinh lời. Do vậy, các nước bị chìm ngập bởi những đồng tiền không được đem đầu tư vào các lĩnh vực bất động sản, sản xuất kinh doanh làm ra sản phẩm hay cung cấp dịch vụ mà được chôn vào các "danh mục đầu tư lưu động (dễ chuyển thành tiền mặt – ND) và không ổn đinh. Và rất ít quốc gia có được cán cân thanh toán dôi dư để trả lãi suất cho "danh mục đầu tư" này, chưa nói đến có thể trả được nợ gốc khi có sự tháo chạy. Nói cách khác, hệ thống tiền tệ của mỗi nước đều phó mặc cho sự lưu chuyển ngắn hạn của đồng tiên mà có thể không có lý do kinh tế xác đáng.

Đây đúng là sự đảo ngược điều người ta mong đợi vào năm 1973 khi mà Tổng thống Nixon nới lỏng đồng Dollar khỏi giá trị cố định và "thả nổi" đồng Dollar Mỹ. Theo suy nghĩ lúc đó thì hành động này sẽ làm giảm sự biến động tiền tệ xuống mức không đáng kể. Nhưng vì các chính phủ - khởi đầu là chính phủ Mỹ - đã lạm dụng thô bạo "sự tự do" mới này, nên các đồng tiền trở nên cực kỳ bất ổn định, và sẽ còn tiếp tục

> bất ổn đinh. Thực tế chẳng có lý do gì để hy vọng rằng các đơn vị chính trị, tức là các nước lại đê cho chính sách tài chính, tiền tiệ và tín dụng của mước mình phải phụ thuộc vào nước nào khác ngoài chính quyền nước mình. Có thể hy vọng rằng Ngân hàng châu Âu mới có thể sẽ duy trì được sự ổn định của đồng Euro với tư cách là đồng tiền khu vực. Nhưng sẽ là quá đáng nếu đặt hy vọng rằng mỗi nước trong Liên minh châu Âu sẽ chịu để cho các chính sách nội bộ của nước mình lệ thuộc vào sự ổn định của đồng Euro.

Nói cách khác, việc xây dựng chiến lược phải dựa trên giả định rằng các hệ thống tiền tệ sẽ tiếp tục biến động và mất ổn định. Một hệ quả rút ra là các nhà quản lý phải học được điều mà cho dến nay ít ai làm được là: quản lý được tình trạng ngoại hối của mình.

Các thực tại đã nêu ra trong chương này chưa giúp cho các tổ chức biết họ cần phải làm gì, càng chưa nói đến làm cách nào. Chúng mới nêu ra các *câu hỏi* mà nhiệm vụ của chiến lược là phải có câu trả lời cho từng tổ chức cụ thể. Có những câu hỏi mà cho đến nay ít khi được xem xét đến trong chiến lược. Nhưng nếu tổ chức nào không bắt đầu xem xét những thực tại mới này thì không thể có được chiến lược đúng và cũng không thể sẵn sàng đối phó được với những thách thức chắc chắn sẽ xuất hiện trong vài năm tới, nếu không phải là trong vài thập kỷ tới. Nếu các doanh nghệp không vượt qua được các thách tức này thì không thể nào thành công được, chưa nói tới có thể hưng thịnh, trong thời kỳ đầy rẫy sự biến động, sự thay đổi cơ cấu, và những sự biến đổi về kinh tế, xã hội, chính trị và công nghệ.

Chương 3

NGƯỜI DẪN ĐẦU SỰ THAY ĐỔI

- Không ai có thể điều khiển được sự thay đổi
- Các chính sách để thay đổi
- Sự cải tiến có tổ chức

- Khai thức các thành công
- Sáng tạo ra sự thay đổi
- Các cửa sổ cơ hội
- Điều không nên làm
- Làm thí điểm
- Hai ngân sách của người dẫn đầu thay đổi
- Sự thay đổi và tính liên tục
- Tạo ra tương lai

►Dẫn nhập

KHÔNG AI CÓ THỂ ĐIỀU KHIỂN ĐƯỢC SỰ THAY ĐỔI

Không ai có thể *điều khiển* được sự thay đổi. Người ta chỉ có thể đi trước sự thay đổi mà thôi

Ngày nay ít người nói đến vấn đề "vượt qua sự chống đối thay đổi" mà 10 hay 15 năm trước đây từng là đề tài phổ biến nhất trong các sách, cũng như tại các cuộc hội thảo về quản lý. Giờ đây ai cũng thừa nhận "sự thay đổi là điều không thể tránh khỏi". Nhưng nói như thế cũng có nghĩa coi sự thay đổi giống như "cái chết và thuế khóa" (từ thành ngữ Mỹ "mọi sự trên đời đều không chắc chắn, chỉ có cái chết và thuế khóa là chắc chắn mà thôi" – ND): tức là nên trì hoãn nó càng lâu càng tốt, và không có sự thay đổi nào là tốt cả.

Nhưng trong thời kỳ biến động, như thời đại chúng ta đang sống hiện nay, thì sự thay đổi là điều bình thường. Sự thay đổi chắc chắn là đau đớn, đầy rủi ro và đòi hỏi người ta phải làm việc nhiều hơn. Nhưng nếu các tổ chức, bất kể là doanh nghiệp, trường đại học, bệnh viện… không đặt cho mình nhiệm vụ phải *đi trước sự thay đổi*, thì sẽ không thể nào tồn tại được. Trong thời kỳ của sự thay đổi cơ cấu nhanh chóng thì chỉ có *những người đi trước sự thay* đổi mới có thể tồn tại được mà thôi.

Do đó, một thách thức trọng tâm của thế kỷ 21 đối với quản lý là làm thế nào để tổ chức của mình trở thành người đi trước sự thay đổi. Người đi trước sự thay đổi xem sự thay đổi là cơ hội của họ. Người dẫn đầu sự thay đổi tìm kiếm sự thay đổi, biết cách tìm ra sự thay đổi nào thích hợp và biết cách thực hiện hiệu quả các thay đổi đó cả bên trong cũng như bên ngoài. Muốn làm được điều đó, đỏi hỏi phải có:

1. Các chính sách xây dựng tương lai

2. Các phương pháp có hệ thống để phát hiện và dự kiến trước sự thay đổi.
3. Có biện pháp thích hợp để giới thiệu sự thay đổi với cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức
4. Các chính sách để cân bằng sự thay đổi và tính liên tục

Bốn yêu cầu để trở thành người dẫn đầu sự thay đổi nêu trên là nội dung chính của chương này.

►I – CÁC CHÍNH SÁCH ĐỂ THAY ĐỔI

Ngày nay người ta hay nói nhiều về "tổ chức đổi mới". Nhưng làm cho một tổ chức dễ tiếp nhận sự đổi mới, hay thậm chí biết tổ chức để đổi mới đi chăng nữa, thì cũng chưa đủ để trở thành người dẫn đầu sự thay đổi. Thậm chí đó còn là sự nhiễu loạn. Bởi vì, để trở thành người dẫn đầu sự thay đổi đòi hỏi phái có quyết tâm và khả năng thay đổi cái cũ đang làm cũng như thực hiện cái mới, cái khác chưa từng làm bao giờ. Nó đòi hỏi phải có các chính sách để làm cho cái hiện tại tạo ra tương lai.

Chính sách thứ nhất và là cơ sở cho các chính sách khác là *loại bỏ cái cũ*. Điều cần thiết trước hết là giải phóng mọi nguồn lực đang được dùng để duy trì cái không còn có ích cho hoạt động, và không còn đem lại kết quả cho tổ chức. Người ta không thể xây dựng được tương lai nếu trước hết không loại bỏ quá khứ. Duy trì quá khứ luôn là điều khó khăn và tốn nhiều thời gian. Để duy trì quá khứ người ta phải sử dụng các nguồn lực khan hiếm nhất và quý giá nhất của tổ

chức – mà trên hết là những con người có khả năng nhất – để làm những việc vô nghĩa. Tuy vậy, nếu làm khác đi – chưa nói đến đổi mới - sẽ gặp phải những khó khăn không lường hết. Do đó cần phải có vai trò lãnh đạo của những người có năng lực cao và đã trải qua thử thách. Nếu những người này được sử dụng vào việc duy trì quá khứ thì sẽ không có người để tạo ra tương lai.

Do vậy, chính sách đầu tiên đối với toàn bộ tổ chức là *sự loại bỏ có tổ chức*.

Người dẫn đầu sự thay đổi phải kiểm nghiệm tuổi thọ của mọi sản phẩm, chịch vụ, quy trình, thị trường, kênh phân phối, khách hàng và người sử dụng cuối cùng. Và cần tiến hành làm định kỳ. Cần phải đặt câu hỏi một cách nghiêm túc: "Nếu như chúng ta chưa làm điều nầy, liệu chúng ta có nên bắt tay vào việc hay không?" Nếu câu trả lời là "không" thì phản ứng tiếp theo sẽ là "Bây giờ chúng ta phải làm gì?" chứ không phải là "Hãy nghiên cứu tiếp". Một doanh nghiệp đã quyết tâm thay đổi là phải có *quyết tâm hành động*.

Việc loại bỏ ngay là hành động đúng trong ba trường hợp sau đây:

Trường hợp thứ nhất: sự loại bỏ là hành động đúng nếu một sản phẩm, dịch vụ, thị trường, hay quy trình sản xuất kinh doanh "vẫn còn thọ được vài năm". Chính những sản phẩm, dịch vụ và quy trình đang chờ chết này luôn đòi hỏi sự quan tâm và cố gắng lớn nhất. Nó trói buộc những người có năng suất cao và nhiều khả năng nhất của tổ chức. Nhưng chúng ta

lại luôn đánh giá quá mức "tuổi thọ" còn lại của các sản phẩm, dịch vụ, thị trường hay quy trình cũ mà nói đúng hơn không phải chúng "đang chết" mà là đã chết rồi. Đúng như một ngạn ngữ cổ về y học "Không có cài gì khó khăn và tốn kém nhưng cũng vô ích hơn việc giữ cho một các xác khỏi thối rữa"

Tương tự như vậy, cần phải lại bỏ sản phẩm, dịch vụ, thị trường hay một quy trình nào đó mà lý do để duy trì nó chỉ là "đã xóa sổ hoàn toàn". Đối với tài sản đã xóa sổ hoàn toàn thì chỉ có vai trò trong tính thuế chứ không còn chỗ nào khác. Xét theo mục đích quản lý thì không có khái niệm "tài sản dưới giá thành" (cost-less assets), mà chỉ có "chi phí chìm" (sunk cost), một thuật ngữ kinh tế chỉ vốn đầu tư xây dựng và các vốn cố định khác. Do đó đừng nên đặt câu hỏi: "Giá của tài sản là bao nhiêu?" mà nên đặt câu hỏi: "Nó có thể làm được cái gì?". Một tài sản mà không còn sản xuất được nữa, mà chỉ là thuật ngữ kế toán, nghĩa lài tài sản được dùng để sản xuất chỉ vì nó không còn "chi phí" thì đó không phải là tài sản. Nó chỉ là chi phí chìm mà thôi.

Trường hợp tứ ba cần lại bỏ, và là trường hợp quan trọng nhất, là đối với sản phẩm, dịch vụ, thị trường và quy trình cũ và đang đi xuống mà vì lý do duy trì sự tồn tại của chúng người ta phải ngăn chặn hoặc bỏ qua các sản phẩm, dịch vụ, thị trường và quy trình mới ra đời và đang phát triển.

Một ví dụ gần đây là trường hợp cty GM – hãng sản xuất ôtô lớn nhất nước Mỹ, và Liên đoàn thống nhất các công nhân ngành ôtô (UAW), tổ chức công đoàn lớn nhất nước Mỹ đã vì tôn thờ quá khứ mà phải hy sinh tương lai ở những năm 90 như thế nào.

Bất cứ ai ở Mỹ cũng đều biết rằng các nhà chế tạo ôtô Nhật chiếm lĩnh 30% thị phần ôtô chở khách ở Mỹ trong thời gian chưa tới 10 năm từ giữa những năm 70 đến giữa những năm 80. Nhưng ít ai biết rằng, thị phần này chẳng làm hại gì đến hai nhà sản xuất ôtô nhỏ hơn của Mỹ là Ford và Chryler, ngược lại cả hai hãng này còn tăng được thị phần. Một phần ba thị phần do người Nhật giành được là của hãng ôtô Đức là Volkswagen, chiếm 10% thị phần vào những năm 70 và hoàn toàn mất thị phần này cho Nhật 10 năm sau đó. 2/3 thị phần do Nhật giành được – khoảng 20% thị trường Mỹ - là thị phần của GM mất về tay Nhật, dẫn đến thị phần của cty này sụt giảm từ 50% xuống còn 30%.

Trong vòng 15 năm GM chẳng làm gì khác ngoài quanh quẩn với việc giảm giá, hạ giá sản phẩm mà kết quả chẳng đi đến đâu. Thế rồi cuối cùng, vào cuối những năm 80, cty quyết định phản công, tung ra thị trường loại ô tô mới với cái tên Saturn. Saturn là loại xe nhỏ nhưng giá hơi đắt hơn nguyên mẫu là xe Nhật, nó sao chụp nguyên xi của Nhật về mẫu mã, phương pháp chế tạo và tiếp thị sản phẩm, về cung cấp dịch vụ và cả quan hệ lao động. GM rất vụng về trong việc đưa

sản phẩm mới vào thị trường. Tuy nhiên, đây là thành công khá bất ngờ vì số đông dân chúng Mỹ đang khao khát ôtô loại mới do người Mỹ sản xuất.

Nhưng sau đó không lâu, khi hầu hết những người ở ngoài GM nhận ra rằng việc bán được Saturn không phải vì xe này cạnh tranh được với xe của Nhật mà là do sự sút kém – nếu không nói là sự cáo chung – của các loại xe khác do GM sản xuất, như Oldsmobile, Buick; thì lúc đó cty GM và nhất là tổ chức Công đoàn của hãng này, Liên đoàn thống nhất công nhân ngành ôtô (United Automobile Workers – UAW) bắt đầu siết cổ Saturn. Họ không cấp vốn để mở rộng sản xuất Saturn, thay vào đó chuyển vốn sang đầu tư cho những dự án kém hiệu quả nhằm "hiện đại hóa" các nhà máy sản xuất là Oldsmobile và Buick. Họ cũng từ chối cấp vốn cho Saturn để phát triển các mẫu mã mới và số vốn này lại được chuyển cho việc thiết kế lại Oldsmobile và Buick. Đồng thời UAW bắt đầu cắt giảm các mối quan hệ lao động mới và thành công của Saturn vì lo ngại rằng mô hình quản lý lao động của Saturn có thể lan truyền sang các nhà náy khác của GM.

Bất chấp mọi cố gắng, tình hình của Oldsmobile và Buick vẫn không được cải thiện, cả hai vẫn tiếp tục đi xuống. Trong khi đó Saturn coi như bị tiêu diệt. Còn GM và UAW tiếp tục sa sút.

Việc loại bỏ có thể có nhiều hình thức khác nhau. Như với trường hợp của GM thì một giải pháp khả thi lẽ ra là phải tiến hành đồng thời 2 việc: (1) loại bỏ Oldsmobile đang chết dần

và (2) phát huy thắng lợi của Saturn bằng mọi cách, chuyển cho nó mọi nguồn lực nó cần, nhưng tách nó ra thành một cty độc lập tự do cạnh tranh quyết liệt với tất cả sản phẩm cũ của GM và tranh giành cả khách hàng cũ của GM.

Câu trả lời đúng có thể là vẫn làm cái cũ nhưng với cách làm khác đi.

Ví dụ, bất cứ nhà xuất bản nào cũng biết rằng phần lớn doanh số bán hàng của mình (khoảng 60%) và thực tế mọi lãi có được là từ việc bán sách thuộc "danh mục cũ" (backlist), nghĩa là các loại sách đã phát hành từ một hoặc hai năm trở lên. Tuy vậy, không nhà xuất bản nào tập trung nguồn lực vào việc bán sách thuộc danh mục cũ, mà lại tập trung cố gắng vào việc bán sách mới xuất bản. Một nhà xuất bản lớn trong nhiều năm cố gắng bán cho được sách thuộc danh mục cũ nhưng không thành công vì không bỏ một xu để tiếp thị cho nó. Thế rồi một bà giám đốc ở ngoài cty đặt câu hỏi: "Liệu chúng ta có làm như vậy với các sách thuộc danh mục cũ, nếu như bây giờ chúng ta bắt tay vào làm?". Khi câu trả lời nhất trí là "không" tì bà ta hỏi: "Thê thì chúng ta làm gì bây giờ?". Thế là cty này tổ chức lại thành hai đơn vị độc lập: một đơn vị chuyên mua vào, in ấn, tiếp thị và bán các loại sách mới xuấ bản trong năm; còn đơn vị kia chuyên tiếp thị và bán các sách thuộc danh mục cũ. Trong vòng hai năm doanh số bán các loại sách trong danh mục cũ tăng gần ba lần và lợi nhuận của cty tăng gấp đôi.

Câu hỏi thứ hai là *loại bỏ bằng cách nào.* Câu hỏi này quan trọng không kém câu hỏi đầu, nhưng thực ra nó dễ gây tranh cãi và khó khăn hơn. Để tìm câu trả lời cần phải tiến hành thử nghiệm với quy mô nhỏ hay *thí điểm* trước (xem ở phần sau của chương này).

Trong thời kỳ của sự biến đổi nhanh chóng thì câu hỏi "Bằng cách nào?' mau lạc hậu hơn câu hỏi "Làm cái gì?". Do đó, người dẫn đầu thay đổi khi đứng trước bất cứ sản phẩm, dịch vụ, thị trường và quy trình sản xuất kinh doanh nào phải đặt âu hỏi: "Nếu như bây giờ chúng ta bắt tay vào làm, với sự hiểu biết hiện nay, thì liệu chúng ta có nên làm theo cách hiện đang tiến hành hay không?". Câu hỏi này cần đặt ra một cách thường xuyên và nghiêm túc cho cả các dịch vụ, thị trường, và quy trình sản xuất kinh doanh đã thành công cũng như không thành công.

Câu hỏi trên áp dụng cho mọi lĩnh vực hoạt động kinh doanh, đặc biết với lĩnh vực mà nhiều doanh nghiệp xem nhẹ, nếu không nói là bỏ qua, đó là các đại lý và các kênh phân phối. Trong thời kỳ của sự thay đổi nhanh chóng thì các đại lý phân phối và các kênh phân phói có xu hướng thay đổi nhanh hơn bất kỳ lĩnh vực nào khác. Và chính đại lý phân phối và kênh phân phối chịu tác động mạnh nhất của "cuộc cách mạng thông tin".

Thuật ngữ "đại lý phân phối" và "kênh phân phối" đương nhiên là thuật ngữ kinh doanh. Nhưng mọi tổ chức đều có "đại lý phân phối" và đây chính là "khách hàng" số một của mọi tổ chức.

Dưới đây là ví dụ trong lĩnh vực phi kinh doanh:

> Ở Mỹ, các trường đại học và cao đẳng đều có truyền thống tuyển sinh dựa vào "kênh phân phối" tức là các cố vấn tuyển sinh ở các trường trung học để tiếp cận với các thí sinh. Nhưng các học sinh và phụ huynh ngày càng quan tâm tìm kiếm thông tin về xếp hạng các trường đại học và cao đẳng được đăng trên các tạp chí, hoặc các cuốn sách giới thiệu và xếp hạng các trường đại học.Nhiều trường đại học lớn ở Mỹ đã tăng đáng kể số lượng và chất lượng tuyển sinh nhờ đẩy mạnh quảng bá tập trung và các kênh phân phối mới này mà không cần cắt giảm "doanh số" cho các cố vấn tuyển sinh.

Tương tự, tổ chức bảo vệ sức khỏe (Health Maintenance Organization – HMO) ngày càng giữ vai trò "kênh phân phối" cho các bệnh viện, mà 10 năm trước đây là các bác sĩ giữ vai trò này. Các bệnh viện ngày càng thông qua HMO để tìm kiến cả bác sĩ lẫn bệnh nhân.

Cho đế nay chúng ta mới chỉ suy đoán Internet sẽ có tác động đến phân phối. Nhưng đó là điều chắc chắn. Như ví dụ đối với thị trường ôtô ở Mỹ cho thấy, nó đã và đang diễn ra rất nhanh.

> Ai cũng biết từ lâu nay việc mua sắm xe hơi là do người vợ quyết định vì chính người vợ là người có ý kiến quyết định loại xe nào *không nên mua*. Nhưng như đã biết từ lâu, thường thì người vợ lại không muốn trực tiếp đến đại lý xe ôtô. Do đó người chồng có vẻ là người mua nhưng thực ra là mua theo ý của người vợ. Nay nhờ có Internet, phụ nữ có thể đứng

> ra mua xe trực tiếp, và đại lý bán xe giờ đây chỉ còn là "nơi giao hang"

Từ đây ngành công nghiệp ôtô đứng trước nhiệm vụ sử dụng Internet làm kênh phân phối cho mình, hãng GM đã tiến hành công việc này rồi. Nhưng điều đó có nghĩa là loại bỏ các đại lý ôtô truyền thống không?

"Loại bỏ cái gì" và "Loại bỏ như thế ào" cần phải tiến hành một cách hệ thống. Nếu không các việc đó sẽ luôn bị "trì hoãn" vì chúng không bao giờ là các chính sách "được ưa chuộng" cả

Dưới đây là một ví dụ cho thấy các chính sách loại bỏ *thành công* cần phải được tổ chức như thế nào.

> Tại một công ty khá lớn chuyên làm dịch vụ theo hợp đồng tại các nước phát triển, cứ sáng thứ hai đầu tiên của tháng là dành để họp bàn bàn về vấn đề loại bỏ ở mọi cấp quản lý từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất trong công ty trong từng lĩnh vực. Mỗi cuộc họp xem xét một khâu trong kinh doanh, chẳng hạn thứ hai đầu tiên của tháng này bàn về một ngành dịch vụ, thứ hai đầu tiên của tháng sau bàn về một địa bàn kinh doanh của cty, thứ hai của tháng tiếp theo bàn về cách tổ chức kinh doanh của một ngành dịch vụ nào đó… Bằng cách đó, trong vòng một năm cty đã xem xét tình hình cty mình một cách cặn kẽ, kể cả vấn đề chính sách nhân sự. Trong thời gian một năm đó, có từ ba đến bốn quyết định quan trong về "Làm cái gì" đối với bộ phận dịch vụ của cty, và gấp đôi số

đó là các quyết định thay đổi về "cách làm". Và mỗi năm cũng có từ ba đến năm *cái mới* để làm được hình thành từ các cuộc họp loại bỏ cái gì, loại bỏ cách làm cũ nào, hay làm cái gì mới được thông báo đến tất cả cán bộ quản lý của cty. Và các cán bộ quản lý ở tất cả các cấp phải báo cáo mỗi năm hai lầm tình hình thực hiện các quyết định và kết quả đạt được.

Sau thời gian 8-9 năm từ khi cty này bắt đầu thực hiện loại bỏ có tổ chức thì cty đã tăng trưởng hơn bốn lần (đã tính đến lạm phát). Theo cty thì ít nhất một nửa sự tăng trưởng này là nhờ các chính sách loại bỏ có hệ thống.

Sự cải tiến có tổ chức.

Chính sách tiếp theo để đi trước sự thay đổi là *cải tiến có tổ chức* (người Nhật gọi là "Kaizen")

Bất cứ việc gì của doanh nghệp dù thuộc nội bộ hay quan hệ với bên ngoài cần phải được cải tiến một cách có hệ thống và liên tục; sản phẩm và dịch vụ, các quy trình sản xuất, tiếp thị, cung cấp dịch vụ, công nghệ, đào tạo và phát triển con người, sử dụng thông tin. Việc cải tiến phải đạt chỉ tiêu định mức hàng năm. Kinh nghiệm của Nhật cho thấy ở hầu hết các lĩnh vực chỉ tiêu định mức cải tiến hang năm 3% là hiện thực, và có thể dạt được.

Tuy nhiên, để có thể cái tiến không ngừng cần phải có một quyết định lớn. Yếu tố gì tạo ra "hiệu năng" trong một lĩnh vực cụ thể? Muốn nâng cao hiệu năng – mà đương nhiên đó à mục tiêu của việc

cải tiến liên tục nhắm đến – thì cần phải xác định rõ "hiệu năng" nghĩa là gì.

Ví dụ, trường hợp đối với các sản phẩm tinh vi phức tạp có tỷ lệ phế phẩm cao. Việc giảm tỷ lệ phế phẩm của sản phẩm này từ 40% thành phầm xuống còn 35% rõ ràng là một sự cải tiến đáng kể. Nhưng ở nhiều lĩnh vực khác các quyết định hoàn toàn không đơn giản như thế. Thế nào là "chất lượng" của một sản phẩm" Nhà sản xuất có thể xác định chất lượng sản phẩm đến mức nào? Và khách hang xác định đến mức nào? Việc xác định hiệu năng trong lĩnh vực dịch vụ còn khó khăn hơn nhiều.

Một ví dụ khác:

Để nâng cao hiệu năng hoạt động các chi nhánh của mình, một ngân hàng thương mại lớn quyết định đưa ra một số "sản phẩm" tài chính mới và tiên tiến hơn chẳng hạn bán các trái phiếu kho bạc, hoặc làm dịch vụ tư vấn xử lý nợ. Ngân hàng này đã tốn nhiều thời gian và tiền bạc cho việc nghiên cứu xem loại sản phẩm tài chính nào khách hàng cần, rồi phát triển những loại sản phẩm đó và đào tạo nhân viên của chi nhánh để phục vụ khách hàng. Nhưng sau khi ngân hàng đưa các sản phẩm mới xuống các chi nhánh, thì số lượng khách hàng đến các chi nhánh lại giảm mạnh. Chi đến khi đó ngân hàng mới phát hiện ra rằng: đối với khách hàng thị hiệu năng của một chi nhánh ngân hàng nghĩa là họ không phải xếp hàng chờ đợi để được giải quyết các giao dịch thông thường.

> Theo khách hàng thì việc bổ sung "các sản phẩm" mới là điều tốt nhưng lâu lâu họ mới cần đến nó mà thôi

Giải pháp của ngân hàng đưa ra là bố trí lại các vị trí thu ngân tại chi nhánh để tập trung giải quyết các công việc đơn giản, lập đi lập lại, các dịch vụ thông thường hàng ngày không đòi hỏi trình độ chuyên môn cao hay mất nhiều thời gian. Còn đối với công việc giao dịch sản phẩm tài chính mới thì giao co các nhóm nhân viên chuyên trách chuyển sang làm việc tại các bàn riêng, có bảng quảng cáo giới thiệu từng sản phẩm mới. Ngay sau khi thay đổi, thì hoạt động kinh doanh của ngân hàng tăng mạnh cả về các loại dịch vụ cũ và mới. Tuy nhiên, vì không tiến hành làm thí điểm trước tại một hay hai chi nhanh để rút kinh nghiệm mà tiến hành cải tiến ngay nên cty đã phải mất thời gian gần hai năm và bỏ ra chi phí rất lớn cho việc này.

Sự cải tiến liên tục cuối cùng sẽ dẫn đến sự thay đổi hoạt động, dẫn đến sự đổi mới sản phẩm, dịch vụ, quy trình sản xuất mới và công việc kinh doanh mới. Và cuối cùng sự cải tiến liên tục sẽ dẫn đến sự thay đổi cơ bản.

Khai thác các thành công

Chính sách tiếp theo mà gười dẫn đầu sự thay đổi cần áp dụng là *khai thác thành công.*

> Từ khi người ta sáng tạo ra bản "báo cáo hàng tháng" và đưa vào áp dụng tại các doanh nghiệp đến nay đã được 70-80 năm. Bây giờ nó trở nên quá quen thuộc ở khắp mọi nơi. Hầu như ở trên trang nhất của tất cả các bản báo cáo này đều nói

về những lĩnh vực mà kết quả thu được thấp hơn mục tiêu đề ra hoặc chi tiêu vượt quá nguồn kinh phí. Nghĩa là, tập trung nói về các vấn đề tồn tại của cty. Tại cuộc họp hàng tháng của cty bàn về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh mà đã trở thành nề nếp quen thuộc của mọi tổ chức chứ không chỉ riêng các doanh nghiệp, thì chính bản báo cáo về các vấn đề tồn tại này được đem ra thảo luận, ngoài ra không có gì khác.

Người ta không thể xem nhẹ các vấn đề tồn tại, đặc biệt những tồn tại nghiêm trọng phải được quan tâm xử lý đến nơi đến chốn. Nhưng để trở thành người dẫn đầu sự thay đổi, các tổ chức phải *tập trung vào các cơ hội. Họ phải biết cách dứt điểm các vấn đề tồn tại và nôi dưỡng các cơ hội mới nảy sinh.*

Để làm được điều này, cần một sự thay đổi về thủ tục tuy nhỏ nhặt nhưng lại rất cơ bản: đó là thêm một "trang nhất" vào bản báo cáo tháng, trước trang nói về các vấn đề tồn tại. Trang này sẽ tập trung nói về lĩnh vực nào có kết qả hoạt động vượt mức dự kiến, cho dù đó có thể là doanh số, thu nhập, lợi nhuận hay số lượng hàng. Thời gian dành để thảo luận về trang nhất này nêu cũng không ít hơn thời gian dành cho trang về các vấn đề tồn tại. Kinh nghiệm của một tổ chức đã thành công trong việc dẫn đầu đổi mới là thường dành trọn buổi sáng hoặc cả ngày họp thứ nhất để thảo luận về trang các cơ hội và trong buổi sang hay cả ngày họp thứ hai để thảo luận về các vấn đề tồn tại.

Các doanh nghiệp dẫn đầu đổi mới thành công thường biết cách sắp xếp bố trí nhân sự dành cho các cơ hội mới.

> Cách làm là liệt kê các cơ hội trên một trang và các nhân sự giỏi và có hiệu năng trên một trang khác. Từ đó, sắp xếp bố trí các nhân viên giỏi nhất, có hiệu năng nhất cho các cơ hội quan trọng nhất của cty.

Từ đó có thể rút ra kết luận cơ hội đầu tiên và thường là cơ hội tốt nhất để thực hiện đổi mới thành công, là phải biết khai thác các thành công của mình, lấy thành công là cơ sở cho sự đổi mới.

Ví dụ điển hình cho trường hợp này là cty Sony của Nhật. Sony đã tự mình phát triển trở thành cty dẫn đầu thế giới trong một số ngành kinh doanh chính bằng cách khai thác một cách có hệ thống từng thành công của mình, dù lớn hay nhỏ.

> Toàn bộ các sản phẩm đồ điện tử gia dụng do Sony sản xuất, tức là ngành sản xuất kinh doanh mà Sony dẫn đầu thế giới và rất nổi tiếng, đều dựa trên cơ sở thành công của một sản phẩm mà thậm chí không phải do Sony sáng chế ra, đó là máy ghi âm băng từ. Mỗi thành công của Sony dựa trên cơ sở máy ghi âm băng từ lại được sử dụng để thiết kết một sản phẩm khác, và tiếp đến trên cơ sở thành công mới này lại ra đợi một sản phẩm mới khác nữa và cứ thế tiếp tục. Các bước thay đổi này không phải là lớn và cũng không phải tất cả đều thành công. Nhưng nhờ biết khai thác thành công, nên việc đưa thêm sản phẩm mới gặp rất ít rủi ro, và cho dù có những sản phẩm

không thành công thì cũng không gây ra tổn thất lớn. Các sản phẩm thành công cũng đã đủ để làm cho Sony trở thành một trong những doanh nghiệp lớn nhất và thành công liên tục nhất trên thế giới.

Một ví dụ khác là trường hợp của nhóm sản xuất điện tử y khoa thuộc Cty American General Electric của Mỹ. Đây là lĩnh vực mà sự cạnh tranh rất quyết liệt, nhưng cty này đã vươn lên trở thành nhà sản xuất lớn nhất và thành công nhất, đồng thời là cty đi đầu đổi mới. Cty thành công là do biết cách khai thác các thành công đã đạt được, dựa trên cơ sở thành công của sản phẩm này để đưa ra một sản phẩm khác – thông thường chỉ với sự thay đổi nhỏ, nhưng lại là sự cải tiến rất có ý nghĩa đối với các bác sĩ và bệnh viện.

Cũng như việc cải tiến liên tục, việc khai thác các thành công sớm muộn cũng sẽ dẫn đến sự đổi mới thực sự. Qua từng bước nhỏ khai thác các thành công sẽ dẫn đến thời điểm xuất hiện sự biến đổi cơ bản, nghĩa là một cái thực sự mới mẻ và khác biệt với cái cũ.

►II – SÁNG TẠO RA SỰ THAY ĐỔI.

Chính sách cuối cùng mà người dẫn đầu sự đổi mới cần phải xây dựng trong doanh nghiệp của mình là một chính sách **Đổi Mới** có hệ thống, tức là một chính sách *sáng tạo sự thay đổi*.

Đây là lĩnh vực mà ngày nay người ta đặc biệt chú ý đến, mặc dù nó không phải là điều quan trọng nhất đối với các doanh ngiệp như việc loại bỏ có tổ chức, sự cải tiến và khai thác các thành công. Vì nếu

không biết loại bỏ cái cũ, không biết cải tiến và khai thác các thành công thì không một tổ chức nào có thể hy vọng trở thành một đơn vị đổi mới thành công.

Để trở thành người dẫn đầu sự thay đổi thành công thì doanh nghiệp cần phải có một chính sách *đổi mới có hệ thống*. Lý do chính không hẳn vì người dẫn đầu sự thay đổi phải đổi mới, mà lý do chính là một chính sách đổi mới một cách có hệ thống sẽ tạo ra cái não trạng cho một tổ chức để trở thành người dẫn đầu sự thay đổi. Nhờ đó mọi người trong tổ chức sẽ coi *sự thay đổi là cơ hội* cho mình.

Các cửa sổ cơ hội.

Điều này đòi hỏi một chính sách có hệ thống, cứ 6 tháng đến 12 tháng một lần, xem xét lại những thay đổi có thể trở thành cơ hội ở các lĩnh vực mà tác giả gọi là "các cửa sổ cơ hội", đó là:

- Những thành công hoặc thất bại bất ngờ của tổ chức mình, cũng như của các tổ chức đối thủ cạnh tranh của mình
- Những sự không tương thích, đặc biệt là những sự không tương thích diễn ra trong quy trình dù sản xuất hay phân phối, hoặc sự không tương thích trong hành vi của khách hàng.
- Nhu cầu quy trình
- Sự thay đổi cơ cấu ngành và cơ cấu thị trường.
- Sự thay đổi về dân số học
- Sự thay đổi về khái niệm và nhận thức

Và cuối cùng là

- Những kiến thức mới*

Khi có sự thay đổi xảy ra ở bất kỳ lĩnh vực nào nói trên cần đặt câu hỏi: "Có phải đây là *cơ hội* để chúng ta *đổi mới*, tức là phát triển sản phẩm mới, dịch vụ mới hay quy trình sản xuất mới? Có phải đây là dấu hiệu của một thị trường mới và/hoặc khách hàng mới? Hay một công nghệ mới khác biệt? Hay kênh phân phối mới và khác biệt?" Không có sự đổi mới nào mà không có rủi ro. Nhưng nếu đổi mới dựa trên sự khai thác cái đã tồn tại trong bản thân doanh nghiệp của mình, trong thị trường vốn có của mình, trong sự hiểu biết của mình, trong xã hội của mình, trong điều kiện địa lý dân số học của mình… thì sẽ bớt rủi ro hơn là đổi mới mà không dựa trên cơ sở khai thác các cơ hội này.

Đổi mới không phải là "tia chớp lóe của thiên tài". Đó là công việc nặng nhọc. Và công việc này cần phải được tổ chức thành một phần trong công việc thường xuyên ở mọi bộ phận trong tổ chức và ở mọi cấp quản lý.

Những điều không nên làm.

Có ba *cạm bẫy* mà những người dẫn đầu thay đổi cần tránh bị rơi vào, đó là:

---

* Những cửa sổ cơ hội này được trình bày chi tiết với nhiều ví dụ minh họa trong cuốn sách xuất bản năm 1985 của tác giả *Innovation Enterpreneurship* (New York: Harper Collins; Oxford: Butterworth/Heinemann)

1.Cãm bẫy thứ nhất là một cơ hội đổi mới không phù hợp với các thực tại chiến lược đã nêu ở Chương 2:

Cơ hội đổi mới loại này chắc chắn không thể đi đến thành công. Muốn đi đến thành công thì sự đổi mới phải phù hợp với các thực tại chủ yếu – đó là các thực tại về dân số, về sự thay đổi phân bố thu nhập, về cách mà một tổ chức và khách hàng của tổ chức đó đánh giá "hiệu năng", về tính cạnh tranh toàn cầu, các thực tại chính trị và kinh tế, tuy nhiên các cơ hội "không phù hợp" này lại thường có vẻ rất hấp dẫn, chính xác vì trông nó rất giống "sáng kiến". Nhưng cho dù không đi đến kết cục thất bại – mà rất thường xảy ra – thì cơ hội đổi mới kiểu này luôn gây ra tổn thất lớn về sức lực, thời gian và tiền của.

2.Cạm bẫy thứ hai là sự lẫn lộn giữa "sự mới lạ" (noveltry) và "sự đổi mới" (innovation). Thước đo của sự đổi mới là ở chỗ nó tạo ra giá trị. Còn sự mới lạ chỉ tạo ra thú vui mà thôi. Ấy thế mà các nhà quản lý lại thường quyết định đổi mới chỉ vì họ chán ngấy phải lập đi lập lại một công việc hay làm ra một sản phẩn như nhau hết ngày này sang ngày khác. Thước đo của sự đổi mới – cũng như thước đo của "chất lượng" – không phải là: "Chúng ta có thích nó không?" Mà là: "Liệu khách hàng có cần đến và chịu bỏ tiền ra mua nó không?"

3.Cạm bẫy thứ ba là lẫn lộn giữa động tác và hành động. Thông thường khi một sản phẩm, dịch vụ hay quy trình sản xuất không còn mang lại hiệu quả và cần phải loại bỏ hoặc

thay đổi tận gốc, thì cấp quản lý sẽ "tổ chức lại". Chắc chắn tổ chức lại quản lý là cần thiết, nhưng nó phải *đi sau* hành động, tức là sau khi nhận diện được vấn đề "làm cái gì" và "làm như thế nào". Bản thân việc tổ chức lại chỉ là "động tác" va không thay thế cho hành động.

Ba loại cạm bẫy nêu trên trông rất hấp dẫn nên dễ bị sa bẫy. Để tránh bị sa bẫy hoặc thoát ra nếu đã lỡ sập bẫy người dẫn đầu thay đổi cần biết cách tổ chức *giới thiệu sự thay đổi*, tức là làm THÍ ĐIỂM.

►III – LÀM THÍ ĐIỂM

Các doanh nghiệp có xu hướng sử dụng ngày càng nhiều các công trình nghiên dứu về thị trường và khách hàng để hạn chế, nếu không loại bỏ được, những rủi ro do sự thay đổi gây ra. Nhưng người ta không thể nghiên cứu thị trường đối với sản phẩn hoàn toàn mới. Mặt khác cũng không có sản phẩm mới nào lại đúng ngay lập tức. Bao giờ cũng vậy, các vấn đề đột ngột phát sinh đến nỗi không ai ngờ tới. Trong khi đó có những vấn đề mà người khởi xướng bận tâm đến thì hóa ra là những vấn đề vụn vặt hoặc không hề tồn tại. Hơn thế nữa, cách giải quyết công việc lại luôn khác với thiết kế ban đầu. Hầu như đã trở thành "quy luật tự nhiên" là bất cứ cái gì mới ra đời, dù là sản phẩm, dịch vụ hay công nghệ cũng thường hay tìm được thị trường và sự ứng dụng của nó khác với dự kiến ban đầu của người đã sáng chế ra làm ra nó. Và đó là điều không một công trình nghiên cứu thị trường hay nghiên cứu khách hàng nào có thể phát hiện được

Dưới đây là một ví dụ cổ điển.

Động cơ hơi nước đã được cải tiến do James Watt (1736-1819) thiết kế và được cộng nhận bản quyền năm 1776 đối với nhiều người thì đó là sự kiện có ý nghĩa đánh dấu sự ra đời của cuộc Cách mạng Công nghiệp. Thực ra, cho đến lúc chết Watt chỉ biết một công dụng duy nhất của động cơ hơi nước là bơm nước ra khỏi các mỏ than. Đó là công dụng mà ông ta đã thiết kế. Và ông ta chỉ bán nó cho các mỏ than. Chính người cộng tác với ông là Matthew Boulton (1728-1809) mới là cha đẻ thực sự của cuộc Cách mạng Công nghiệp. Boulton nhận thấy động cơ hơi nước cải tiến có thể đem sử dụng vào ngành công nghiệp đầu tiên của Anh lúc đó là ngành dệt, đặc biệt là quay sợi và dệt vải bông. Trong vòng từ 10 đến 15 năm sau khi Boulton bán động cơ hơi nước đầu tiên cho xưởng dệt thì giá vải bông giảm 70%. Và chính sự kiện này đã tạo ra đồng thời thị trường đại trà đầu tiên và nhà máy đầu tiên, và cùng với nó là chủ nghĩa tư bản hiện đại và nền kinh tế hiện đại.

Không có công trình nghiên cứu lý thuyết hay nghiên cứu thị trường hay mô hình hóa máy vi tính nào có thể thay thế được *sự thử nghiệm của thực tế*. Do đó, bất cứ sản phẩm mới hay sản phẩm được cải tiến nào thì trước tiên cũng phải trải qua thử nghiệm với quy mô nhỏ trước, tức là cần phải được LÀM THÍ ĐIỂM trước

Cách làm là phải tìm người nào trong doanh nghiệp thực sự mong muốn cái mới. Như đã nói ở trên, bất cứ cái gì mới đều

gặp rắc rối cả. Do đó cần phải có nhà vô địch, tức người dám cả gan tuyên bố: "Tôi nhất định làm cho nó thành công" và bắt tay vào làm. Người đó phải là người được cả tổ chức kính trọng và không nhất thiết phải là người thuộc tổ chức. Cách tốt nhất để thí điểm sản phẩm hay dịch vụ mới là tìm cho được một khách hàng thực sự muốn có cái mới và sẵn sàng hợp tác với nhà sản xuất để làm cho sản phẩm hoặc dịch vụ mới thành công.

Nếu như thí điểm thành công, tức là không chỉ phát hiện được vấn đề chưa có ai trù liệu trước mà còn phát hiện những cơ hội chưa có ai dự kiến trước dù đó là khâu thiết kế, thị trường, và cung cấp dịch vụ thì rủi ro do sự thay đổi thường sẽ rất nhỏ. Và như thế mọi cái sẽ trở nên rõ ràng hơn về nơi áp dụng thay đổi, áp dụng như thế nào, nghĩa là cần theo chiến lược kinh doanh nào.

Hai ngân sách của người dẫn đầu thay đổi.

Cuối cùng muốn thành công người dẫn đầu thay đổi cần phải có các chính sách tài chính và kế toán phù hợp, nghĩa là phải có HAI ngân sách riêng biệt.

Đối với hầu hết các tổ chức, không phải chỉ riêng đối với doanh nghiệp, thường thì chỉ có một ngân sách, và ngân sách này được điều chỉnh theo chu kỳ kinh doanh. Khi tình hình kinh doanh thuận lợi người ta tăng chi phí cho toàn bộ tổ chức, còn khi gặp khó khăn người ta lại cắt giảm chi phí cho toàn bộ tổ chức. Tuy nhiên, cách làm này dễ làm mất cơ hội tương lai.

Ngân sách thứ nhất của người dẫn đầu thay đổi là chi phí dùng để duy trì hoạt động kinh doanh hiện tại. Thông thường nó chiếm khoảng 80-90% toàn bộ chi phí.

> Đối với ngân sách đó luôn luôn phải đặt câu hỏi: "Chi phí *tối thiểu* cần để duy trì hoạt động kinh doanh là bao nhiêu?" Ở thời kỳ khó khăn, tất nhiên chi phí này phải cắt giảm xuống (tuy vậy, trong thời kỳ thuận lợi không hẳn cứ phải điều chỉnh tăng lên, mà nếu có tăng thì không vượt quá mức tăng sản lượng hoặc doanh thu).

Kế đến người dẫn đầu sự thay đổi cần phải có ngân sách thứ hai, dành riêng cho tương lai. Ngân sách này phải luôn được giữ ổn định bất kể tình hình kinh doanh có khó khăn hay thuận lợi. Đối với các tổ chức kinh doanh và phi kinh doanh thì ngân sách này thường không quá 10-12% tổng chi phí của tổ chức.

> Ngân sách dành cho tương lai này chỉ có hiệu quả nếu được duy trì ổn dịnh trong một thời gian dài. Ngân sách này sẽ được dùng để phát triển sản phẩm mới, dịch vụ mới, công nghệ mới, phát triển thị trường mới, khách hàng và các kênh phân phối mới, và trên hết để phát triển con người.

Đối với ngân sách cho tương lai, cần đặt câu hỏi: "Để thu được kết quả tối ưu thì chi phí *tối đa* dùng cho hoạt động này là bao nhiêu?". Mức chi phí này phải được duy trì bất kể tình hình kinh doanh khó khăn hay thuận lợi, trừ trường hợp ở thời kỳ có khủng hoảng nghiêm

trọng mà việc duy trì mức chi phí này đe dọa sự tồn tại của doanh nghiệp.

Ngân sách cho tương lai còn phải bao gồm cả chi phí để khai thác thành công đã có. Một thói quen thường gặp đồng thời cũng rất tai hại là thường cắt giảm chi phí để khai thác thành công, đặc biệt trong thời kỳ khó khăn nhằm bảo đảm chi phí cho duy trì hoạt động bình thường, nhất là hoạt dộng đã có trong quá khứ. Lập luận cho hành động này thường là: "Đây là sản phẩm, dịch vụ, công nghệ đã thành công rồi, đâu cần phải bỏ thêm tiền đầu tư cho nó làm gì?". Đáng ra lập luận đúng phải là: "Đây đúng là một thành công rồi do đó cần phải ủng hộ nó để thu được kết quả tối đa có thể được". Và cần phải ủng hộ đặc biệt trong thời kỳ khó khăn, khi mà các đối thủ cạnh tranh chắc chắn là cắt giảm chi tiêu và do đó tạo ra khoảng trống.

Chúng ta thường có xu hướng điều hành công việc dựa theo các bản báo cáo nhận được hoặc nhìn thấy. Do đó điều quan trọng đối với người dẫn đầu thay đổi là phải có báo cáo tập trung vào các lĩnh vực mà doanh nghiệp hoạt động tốt hơn dự kiến các lĩnh vực mà có thành công ngoài dự kiến, và đó là các lĩnh vực có cơ hội tiềm năng. Điều quan trọng không kém là phải có một ngân sách riêng để lo tạo ra tương lai và đi trước sự thay đổi.

►IV – SỰ THAY ĐỔI VÀ TÍNH LIÊN TỤC

Tổ chức cổ điển được thiết kế theo hướng tồn tại lâu dài. Do vậy mà tất cả các tổ chức đang tồn tại bất luận là doanh nghiệp, trường đại

học, bệnh viện, nhà thờ đều phải hết sức nỗ lực mới có thể tiếp thu sự thay đổi và có khả năng thay đổi. Nó cũng giải thích lý do vì sao các tổ chức hiện tại luôn gặp phải sự chống lại thay đổi. Có thể nói, đối với các tổ chức cổ điển thì sự thay đổi là một khái niệm đầy mâu thuẫn.

Tuy nhiên, những người dẫn đầu sự thay đổi phải có khuynh hướng thiên về thay đổi, nhưng vẫn cần tính liên tục. Người ta ai cũng cần biết chỗ đứng của mình, biết người sẽ làm việc với mình, biết điều mình có thể kỳ vọng. Người ta cũng cần biết giá trị và các quy tắc của tổ chức mình đang làm việc. Không ai có thể làm việc được trong một môi trường mà không thể dự đoán trước được, không hiểu được và không biết được. Tính liên tục cũng cần thiết không kém đối với bên ngoài của tổ chức. Trong thực tế chúng ta ngày càng nhận thấy tầm quan trọng của các mối quan hệ lâu dài. Để có thể thay đổi nhanh chóng, doanh nghiệp cần có mối quan hệ chặt chẽ và liên tục với các nhà cung cấp và các nhà phân phối. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần phải có "tính cách riêng" để khẳng định mình với các khách hàng và trên thị trường – và một lần nữa điều này cũng đúng cho các tổ chức phi kinh doanh.

Dó đó sự thay đổi và tính liên tục là sự song hành hơn là đối kháng. Một tổ chức càng được tổ chức để trở thành người dẫn đầu thay đổi bao nhiêu thì càng cần phải thiết lập tính liên tục cả bên trong và bên ngoài bấy nhiêu, càng cần phải cân bằng giữa sự thay đổi và tính liên tục bấy nhiêu.

Có thể thấy trước là sự cân bằng nói trên sẽ trở thành một mối quan tâm hàng đầu của công tác quản lý trong tương lai – cả người thực hành lẫn học giả và tác giả viết về quản lý. Nhưng chúng ta đã biết khá rõ làm thế nào để tạo ra sự cân bằng đó. Một số tổ chức đã trở thành người dẫn đầu thay đổi và đã xử lý vấn đề này, mặc dù không phải lúc nào cũng giải quyết được hết.

Có một cách để giải quyết vấn đề đó là xác lập mối liên kết trong thay đổi làm cơ sở cho các mối qun hệ liên tục. Đây chính là điều mà mô hình "Keiretsu" của Nhật Bản đã làm trong quan hệ giữa nhà cung cấp và nhà sản xuất và nay được đưa vào áp dụng nhanh chóng tại Mỹ thông qua mô hình "kế toán chuỗi kinh tế" (Economic Chain Accounting) sẽ bàn đến trong chương sau. Chúng ta đang phát triển các liên kết trong sự thay đổi tương tự làm cơ sở cho mối quan hệ liên tục giữa nhà sản xuất và phân phối, chẳng hạn giữa cty Proctor&Gamble – nhà sản xuất hàng gia dụng lớn nhất thế giới,với các nhà bán lẻ lớn như là WalMart.

Nhưng các mối quan hệ bên trong của doanh nghiệp (như đã bàn ở Chương I) cũng đang ngày càng trở thành các mối liên kết – với người lao động trong doanh nghiệp, với những người thực hiện hợp động phụ nhưng cũng là thành viên của các nhóm làm việc của cty, hoặc với gười bên ngoài, các nhà thầu độc lập. Và một lần nữa, ngày càng cần thiết phải tổ chức các mối quan hệ này thành các liên kết dài hạn trong quy trình thay đổi.

Cân bằng sự thay dổi và tính liên tục đòi hỏi phải liên tục xử lý thông tin. Không có gì phá vỡ sự liên tục và làm hỏng các mối liên kết bằng

sự thiếu thông tin hoặc thông tin kém tin cậy (ngoại trừ cố tình tung tin sai). Nó phải trở thành thông lệ đối với bất kỳ doanh nghiệp nào khi đứng trước sự thay đổi, dù rất nhỏ đều phải đặt câu hỏi: "Cần báo tin này cho ai?". Việc này ngày càng trở nên quan trọng khi người ta không còn cần phải làm việc cùng một chỗ và gặp nhau hàng ngày. Việc doanh nghiệp ngày càng dựa vào sự hợp tác giữa những người không cùng làm việc một chỗ với nhau – nghĩa là dùng kỹ thuật mới của công nghệ thông tin – thì việc bảo dảm mọi người đều được cung cấp thông tin đầy đủ ngày càng trở nên quan trọng.

►V – TẠO RA TƯƠNG LAI

Đối với các nước phát triển, và có thể dối với cả thế giới, có một điều chắc chắn đó là: chúng ta đang đứng trước những sự biến đổi sâu sắc. Sự biến đổi này không phải chủ yếu trong lĩnh vực kinh tế, cũng không phải chủ yếu về khoa học kỹ thuật. Mà đó là sự biến đổi về dân số học, về chính trị, về xã hội, về triết học và trên hết là về cách nhìn đối với thế giới. Lý thuyết kinh tế và chính sách kinh tế thường không thể tự phát huy tác dụng trong một thời kỳ như vậy. Và cũng chưa có lý thyết chính trị trị xã hội nào cho một thời kỳ như thế. Chỉ sau khi thời kỳ như thế qua đi nhiều thập kỷ mới có thể có các lý thuyết ra đời để giải thích các sự kiện đã diễn ra. Nhưng cũng có một vài điều được coi là chắc chắn trong một thời kỳ như thế. Chẳng hạn như, sẽ là vô ích nếu làm ngơ trước sự thay đổi và tự lừa dối rằng ngày mai cũng sẽ giống như ngày hôm qua, hoặc đại loại như vậy. Tuy nhiên, đây lại là xu hướng chung của các tổ chức đang tồn tại

đứng trước một thời kỳ như vậy, dù đó là các tổ chức kinh tế hay phi kinh tế. Trên hết, đó lại là chính sách mà các tổ chức thành công nhất trước khi diễn ra sự biến đổi thường áp dụng. Chắc chắn các tổ chức này sẽ bị tổn thất bởi ảo tưởng cho rằng tương lai cũng sẽ giống như quá khứ, hay đại loại như vậy. Do đó, có thể đoán chắc rằng phần lớn những kẻ đang dẫn đầu hiện nay trên tất cả các lĩnh vực, bất luận là kinh doanh, giáo dục hay chăm sóc sức khỏe, sẽ không còn tồn tại khoảng 30 năm nữa, và nếu còn thì chắc chắn sẽ không còn giữ được hình thái như hiện nay. Tuy nhiên, tìm cách để dự kiến trước sự thay đổi cũng không chắc đưa đến thành công. Những sự thay đổi này không thể dự đoán trước được.

Chỉ có chính sách duy nhất dẫn đến thành công là phải tìm cách *tạo ra* tương lai. Sự thay đổi tất nhiên sẽ phải phù hợp với những thực tại mới (điều mà cuốn sách này có gắng vạch ra ở chương trước). Dù sao, trong giới hạn đó, tương lai là điều vẫn có thể uốn nắn được. Vẫn có thể tạo ra tương lai được.

Tìm cách tạo ra tương lai là rất mạo hiển. Nhưng không làm như thế sẽ còn mạo hiểm hơn. Trong số những người cố gắng làm theo những điều bàn đến trong chương này, chắc chắn sẽ có khá nhiều người không thành công. Nhưng tất cả những ai không làm theo thì sẽ thất bại hết.

Chương IV

NHỮNG THÁCH THỨC CỦA THÔNG TIN

- Cuộc cách mạng mới về thôn tin
- Từ “T” sang “I” trong “IT”
- Những bài học của lịch sử
- Bài học lịch sử dành cho các nhà công nghệ
- Cuộc cách mạng mới về in ấn
- Những thôn tin doanh nghiệp cần đến
- Từ hạch toán chi phí đến kiểm soát kết quả
- Từ hư cấu mang tính pháp lý đến thực tại kinh tế

- Thông tin cần thiết để tại ra của cài
- Kết quả nằm ở đâu
- Thông tin cần thiết cho nhà quản lý
- Tổ chức thông tin
- Không có sự bất ngờ
- Đi ra bên ngoài

►Dẫn nhập:

CUỘC CÁCH MẠNG MỚI VỀ THÔNG TIN

Cuộc cách mạng về thông tin đang rất tiến triển. Cuộc cách mạng này xuất phát từ các doanh nghiệp kinh doanh với chất liệu là các thôn tin kinh doanh. Nhưng chắc chắn nó sẽ lan tỏa sang TẤT CẢ các định chế của xã hội và làm thay đổi tận gốc Ý NGHĨA của thông tin đối với doanh nghiệp lẫn cá nhân. Đây không phải là cuộc cách mạng về công nghệ, về phương tiện máy móc thiết bị, về kỹ thuật, về phần mềm hay tốc độ, mà chính là một cuộc cách mạng về NHẬN THỨC. Cuộc cách mạng này không diễn ra trong lĩnh vực công nghệ thông tin (Information Technology - IT) hay hệ thống thôn tin quan lý (Management Information System – MIS) và cũng không phải do các giám đốc thông tin (Chief Information Officers – CIO) dẫn dắt. Những người dẫn dắt chính là các nhân viên kế toán, người mà trong lĩnh vực công nghiệp thông tin hay bị xem thường. Cuộc cách mạng thôn tin cũng đang diễn ra trong lĩnh vực thông tin phục vụ cá nhân.

Nhưng một lần nữa nó không diễn ra trong phạm vi IT hay MIS và người dẫn dắt cũng không phải là các CIO. Đây là cuộc cách mạng về *in ấn*. Nguyên nhân gây ra và thúc đẩy các cuộc cách mạng về thông tin chính là sự thất bại của "Công nghiệp thông tin", tức là thất bại của các cán bộ công nghệ thông tin, các bộ quản lý thông tin, các giám đốc thông tin trong việc cung cấp THÔNG TIN.

Trong 50 năm qua, công nghệ thông tin chỉ tập trung vào vấn đề chính là DỮ LIỆU, bao gồm việc thu thập, lưu trữ, truyền tin và tình bày tin tức. Nghĩa là nó chỉ tập trung vào chữ "T" trong hai chữ "IT". Còn cuộc cách mạng mới về thông tin lại tập trung vào chữ "I". Người ta đặt câu hỏi "Ý NGHĨA và MỤC ĐÍCH của thông tin là gì?". Và chính điều này sẽ nhanh chóng dẫn đến việc xác định lại các công việc có thể làm được nhờ sự trợ giúp của thông tin và từ đó xác định lại các tổ chức thực hiện nhiệm vụ đó.

►I – SỰ CHUYỂN ĐỔI TỪ "T" SANG "I" TRONG "IT"

Cách đây nửa thế kỷ, tức là vào khoảng năm 1950, hầu hết ý kiến mọi người đều cho rằng thị trường cho sản phẩm mới "kỳ diệu", tức là máy vi tính, sẽ là lĩnh vực quân sự và tính toán khoa học, chẳng hạn thiên văn học mà thôi. Tuy nhiên ngay từ lúc đó đã có một số người – rất ít – cho rằng lĩnh vực áp dụng chủ yếu của máy vi tính sẽ là lĩnh vực này. Chính số người ít ỏi này cũng nhìn thấy trước một thực tế trái ngược với ý kiến đa số lúc đó (kể cả mọi người làm việc tại IBM, lúc đó bắt đầu đi lên) là máy vi tính áp dụng trong kinh

doanh sẽ làm được nhiều việc hơn chứ không phải chỉ là một máy tính cộng tốc độ nhanh dùng vào những công việc sổ sách văn phòng như lên bảng lương hay các hóa đơn điện thoại. Mặc dù về chi tiết, có những điều mà những người không chuyên chúng ta không thống nhất ý kiến, như các "chuyên gia" luôn thống nhất. Nhưng tất cả những kẻ ngoại đạo chúng ta đều thống nhất một điểm chung đó là máy vi tính sẽ cách mạng hóa *công việc của các nhà quản lý cao cấp*. Chúng ta đã nhất trí máy vi tính có tác động nhiều nhất và sớm nhất đến các chính sách, chiến lược cũng như các quyết định kinh doanh.

Chúng ta đã hoàn toàn sai lầm. Cho đến nay những tác động có tính cách mạng này lại là vào một lĩnh vực mà không ai ngờ tới, đó là lĩnh vực HOẠT ĐỘNG.

> Trước đây, chúng ta không ai có thể hình dung rằng tiến bộ về phần mềm được áp dụng rộng rãi trong lĩnh vực kiến trúc. Chỉ mất một phần nhỏ số thời gian và chi phí theo cách làm cũ, phần mềm này có thể thiết kế chi tiết đến tận "ruột gan" của một công trình lớn, bao gồm các hệ thống cấp nước, đường ống, chiếu sáng, sưởi ấm, điều hòa không khí, các chi tiết và vị trí lắp đặt thang máy,… một công việc mà chỉ vài năm trước đây chiếm đến hai phần ba thời gian và chi phí thiết kế một tòa nhà lớn như cao ốc văn phòng, trường học, bệnh viện hay trại giam.
>
> Trước đây chúng ta không hình dung nổi việc áp dụng phần mềm vào lĩnh vực phẫu thuật. Nó giúp bác sĩ thực hiện "giải

phẫu ảo" dẫn đến ca "tử vong ảo" cho bệnh nhân trong trường hợp có sai sót. Trước đây, khi chưa tốt nghiệp bác sĩ hiến khi được quan sát một cuộc giải phẫu.

Trước đây nửa thế kỷ, không ai hình dung được phần mềm vi tính có thể giúp các nhà chế tạo máy móc chuyên dụng như Caterpillar tổ chức hoạt động của họ, bao gồm sản xuất trên phạm vi thế giới theo nhu cầu dự liệu về dịch vụ và thay thế của khách hàng. Máy vi tính cũng có tác động tương tự vào các hoạt động ngân hàng, làm cho ngân hàng trở thành lĩnh vực được vi tính hóa cao nhất ngày nay.

Tuy vậy cho đến nay máy vi tính và theo đó là công nghệ thông tin vẫn chưa có tác động thực tiễn đến việc ra quyết định nên hay không nên xây dựng các công trình mới như cao ốc văn phòng, trường học, bệnh viện hay trại giam hay các quyết định về các chức năng của các công trình đó. Nó cũng chưa có tác động thực tiễn đến việc ra quyết định tiến hành phẫu thuật một bệnh nhân đang ốm nặng, hay quyết định lựa chọn phương pháp phẫu thuật. Nó cũng chưa có tác động đến việc ra quyết định của nhà chế tạo máy móc thiết vị về việc nên thâm nhập vào thị trường nào, với loại sản phẩm nào, hay việc ra quyết định của một ngân hàng này mua lại một ngân hàng khác. Đối với công việc các nhà quản lý cấp cao thì cho đến nay công nghệ thông tin mới chỉ dừng lại ở chỗ là phương tiện cung cấp dữ liệu hơn là phương tiện cung cấp thông tin, chứ chưa nói đến là phương tiện cung cấp những ý tưởng hay các chiến lược khác biệt và mới mẻ.

Những người làm việc trong lĩnh vực hệ thống thông tin quản lý (MIS) hay công nghệ thông tin thường đổ lỗi thất bại trên cho những nhà quản lý mà họ gọi là "phản tiến bộ" thuộc trường phái cũ. Đây là sự giải thích sai trái. Các nhà quản lý cao cấp không dùng công nghệ mới này vì nó không cung cấp thông tin họ cần cho *công việc của họ*. Những dữ liệu có được trong doanh nghiệp phần lớn vẫn dựa vào những lý luận có từ đầu thế kỷ XIX cho rằng chi phí thấp hơn tạo ra sự khác biệt cho các doanh nghiệp và giúp cho việc cạnh tranh thành công. MIS đã tiến hành lập các dữ liệu dựa trên lý thuyết này và vi tính hóa các dữ liệu đó. Đây là các dữ liệu của hệ thống kế toán cổ điển. Hệ thông kế toán này đã được lập ra ít nhất là 500 năm về trước nhằm cung cấp dữ liệu cần thiết cho cty để bảo toàn tài sản của cty và để phân phối tài sản khi tiến hành thanh lý. Từ thế kỷ XV, chỉ có một bổ sung lớn duy nhất vào hệ thống kế toán đó là hạch toán chi phí, ra đời vào những năm 1920, chỉ nhằm mục đích làm cho hệ thống kế toán cũ phù hợp với kinh tế học ở thế kỷ XIX, đó là cung cấp thông tin về chi phí và kiểm soát chi phí (Tương tự như vậy, ngày nay có sự bổ sung sửa đổi về hạch toán chi phí đó là quản lý chất lượng toàn diện).

Tuy nhiên, như chúng ta đã bắt đầu nhận thấy ngay trong thời kỳ Thế chiến thứ II, bảo toàn tài sản hay kiểm soát chi phí đều không phải là nhiệm vụ của quản lý cấp cao. Đó là những nhiệm vụ thuộc về ĐIỀU HÀNH HOẠT ĐỘNG. Quả thực, sự bất lợi lớn về chi phí có thể làm sụp đổ một doanh nghiệp. Nhưng *thành công* trong kinh doanh lại dựa vào điều hoàn toàn khác, đó là sự *sáng tạo giá trị và của cải*. Nó

đòi hỏi phải có các quyết định mang tính rủi ro: về lý thuyết kinh doanh, về chiến lược kinh doanh, về loại bỏ cái cũ và sáng tạo ra cái mới, về sự cân bằng giữa lợi nhuận trước mắt và thị phần. Nó đòi hỏi phải có các quyết định chiến lược dựa trên *những thực tại mới* đã được bàn đến ở Chương 2 cuốn sách này. Những quyết định này chính là nhiệm vụ của các nhà quản lý cấp cao. Chính sự thừa nhận này đã dẫn đến sự ra đời sau Thế chiến thứ II của môn quản lý như một môn khoa học độc lập và tách biệt khỏi môn khoa học mà lúc đó gọi là kinh tế học kinh doanh mà nay gọi là kinh tế vi mô. Tuy nhiên, hệ thống kế toán cổ điển chẳng cung cấp được thông tin gì cho các nhiệm vụ nói trên của các nhà quản lý cao cấp cả. Quả vậy, chẳng có nhiệm vụ nào trong các nhiệm vụ này phù hợp với các giả định của hệ thống kế toán theo mô hình cổ điển. Công nghệ thông tin mới, dựa trên cơ sở máy vi tính, chẳng có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải phụ thuộc vào dữ liệu của hệ thống kế toán này. Ngoài ra, không có nguồn nào khác. Nó thu thập các dữ liệu này, rồi hệ thống lại, tiến hành xử lý, phân tích và trình bày. Chính vì vậy mà công nghệ thông tin đã có tác động lớn lao đến lĩnh vực mà dữ liệu kế toán chi phí nhằm phục vụ, đó là điều hành hoạt động. Nhưng điều đó cũng giải thích tại sao công nghệ thông tin hầu như không có tác động gì đến chính việc quản lý kinh doanh cả.

Sự bất mãn của các nhà quản lý cao cấp đối với dữ liệu mà công nghệ thông tin đem lại đã kích hoạt một cuộc cách mạng thông tin mới tiếp theo. Các nhà công nghệ thông tin, đặc biệt là các giám đốc thông tin trong các doanh nghiệp, sớm nhận ra rằng các dữ liệu kế

toán không phải là cái mà các đồng nghiệp của họ cần đến - điều đó cũng giải thích tại sao những người trong lĩnh vực MIS và IT có khuynh hướng xem thường kế toán và các nhân viên kế toán. Tuy nhiên, họ cũng không nhận thức được rằng cái đang cần không phải là có thêm dữ liệu, nâng cao trình độ kỹ thuật hay tăng tốc độ mà là sự xác định thông tin; cái cần đến là những *khái niệm mới*. Trong vài năm trở lại đây, tại nhiều doanh nghiệp các nhà quản lý cấp cao đã bắt đầu đặt ra câu hỏi: "Những khái niệm về thông tin cần đến cho công việc của chúng ta là gì?". Và nay họ bắt đầu đòi hỏi những thông tin đó từ những người cung cấp thông tin truyền thống, đó là các nhân viên kế toán.

Phương pháp kế toán mới được hình thành từ các câu hỏi nói trên sẽ được bàn kỹ ở phần sau của chương này ("Những thông tin mà doanh nghiệp cần đến"). Cũng như một lĩnh vực mới và quan trọng nhất mà chúng ta chưa có được phương pháp có hệ thống và có tổ chức để thu thập thông tin, đó là thông tin nằm BÊN NGOÀI doanh nghiệp. Các phương pháp mới này có xuất xứ và giả định rất khác biệt, được hình thành hoàn tác độc lập và do những người khác nhau. Nhưng chúng có hai điểm chung. Chúng nhằm cung cấp thông tin chứ không phải dữ liệu. Và chúng nhằm phục vụ cho cán bộ quản lý cấp cao, cung cấp thông tin phục vụ các nhiệm vụ và việc ra quyết định của cán bộ quản lý cấp cao.

Cuộc cách mạng mới về thông tin đã bắt đầu trong lĩnh vực kinh doanh và tiến rất xa rong lĩnh vực này. Nhưng nó cũng sắp cách mạng hóa lĩnh vực giáo dục và y tế. Và lần nữa, sự thay đổi các khái

niệm cuối cùng thì cũng quan trọng không kém sự thay đổi về công cụ và công nghệ. Ngày nay ngươi ta đã thừa nhận rằng công nghệ giáo dục sẽ trải qua sự biến đổi sâu sắc và kéo theo đó là sự thay đổi sâu sắc về cơ cấu. Chẳng hạn, lĩnh vực đào tạo từ xa trong vòng 25 năm tới sẽ làm cho định chế giáo dục độc nhất vô nhị ở Mĩ trở nên lỗi thời, đó là các trường cao đẳng độc lập. Ngày càng rõ hơn là sự thay đổi kỹ thuật này sẽ dẫn đến – nói đúng hơn là phải dẫn đến – việc định nghĩa lại *giáo dục* là gì. Một hệ quả có thể là: trọng tâm của giáo dục đại học (tức việc dạy và học sau phổ thông trung học) có thể chuyển thành giáo dục thường xuyên cho người đã trưởng thành trong suốt quãng đời làm việc của họ. Điều này, đến lượt nó, chác chắn sẽ dẫn đến việc di chuyển chỗ học từ trường đại học đến nhiều địa điểm mới như tại nhà, trên xe ô tô hay tầu hỏa đi vé tháng, tại công sở, nhà thờ hay khán phòng của nhà trường nơi mà một nhóm nhỏ học viên có thể gặp nhau sau giờ làm việc.

Trong lĩnh vực y tế một sự thay đổi khái niệm tương tự chắc chắn cũng sẽ dẫn đến viêc khái niệm bảo vệ sức khỏe vốn được định nghĩa là cuộc đấu tranh chống lại bện tật sẽ được định nghĩa là sự bảo trì các chức năng sinh lý và tâm lý của con người. Tất nhiên, cuộc đấu tranh chống lại bệnh tật vẫn là bộ phận quan trọng của chăm sóc y tế, nhưng sẽ không phải là bộ phận chính. Những tổ chức cung cấp dịch vụ y tế truyền thống như bệnh viện và bác sĩ đa khoa, có thể vẫn còn tồn tại trong sự thay đổi này, nhưng chắc chắn không còn giữ hình thức và chức năng hiện nay.

Như vậy đối với lĩnh vực giáo dụ và y tế, cũng có sự chuyển dịch từ chức “T” trong “IT” sang chữ “I” như đối với lĩnh vực kinh doanh.

Những bài học của lịch sử

Cuộc cách mạng thông tin hiện nay thực ra là cuộc cách mạng thông tin lần thứ tư trọng lịch sử nhân loại. Cuộc cách mạng lần thứ nhất là sự phát minh ra chữ viết từ năm đến sáu ngàn năm về trước ở Lưỡng Hà (Mesopotamia); rồi nhiều ngàn năm sau nữa lại diễn ra một cuộc cách mạng độc lập tại Trung Quốc; và khoảng 1.500 năm sau nữa tại Trung Mĩ bởi người Maya. Cuộc cách mạng thông tin lần thứ hai do việc sáng tạo ra sách viết, trước tiên là ở Trung Quốc vào khoảng năm 1.300 trước Công nguyên, và sau đó 800 năm cũng diễn ra một cách độc lập tại Hy Lạp khi mà Peisistratos, bạo chúa của thành Athens, đã cho in thành sách các thiên anh hùng ca truyền khẩu của Homer. Cuộc cách mạng thông tin lần thứ ba là do phát minh ra máy in và bộ chữ in của Gutenberg vào khoảng thời gian 1450 và 1455 và bởi phát minh về chạm khắc vào cùng thời gian đó. Chúng ta hầu như không có tư liệu lưu trữ nào về hai cuộc cách mạng thông tin đầu tiên, mặc dù chúng ta biết rằng sự phát minh ra sách viết đã có tác động lớn lao như thế nào ở Hy Lạp, La Mã cũng như Trung Quốc. Thực ra toàn bộ nền văn minh và hệ thống chính quyền của Trung Quốc vẫn dựa trên nền tảng đó. Nhưng đối với cuộc cách mạng thông tin lần thứ ba về in ấn và chạm khắc chúng ta có tư liệu rất phong phú. Ngày nay chúng ta có thể rút ra bài học gì từ những sự kiện đã xảy ra cách đây 500 năm?

Điều để học đầu tiên là một chút khiêm tốn.

Ngày nay mọi người tin rằng cuộc cách mạng thông tin hiện nay là chưa từng có trong việc giảm chi phí, và việc lan truyền thông tin, dù tính trên chi phí cho một "byte" hay trên sự sở hữu máy tính, cũng như về tốc độ và tầm ảnh hưởng của nó. Niềm tin đó là thiếu cơ sở.

Vào thời kỳ Gutenberg phát minh ra máy in, ở châu Âu ngành công nghiệp thông tin đã lớn mạnh. Có thể nói đây là ngành thu hút nhiều nhân công nhất châu Âu thời đó. Nó bao gồm hàng trăm tu viện, mỗi tu viện lại có rất nhiều tu sĩ có trình độ cao. Mỗi tu sĩ lao động cật lực từ sáng sớm đến khuya, 6 ngày làm việc một tuần để sao chép lại các cuốn sách bằng tay. Một tu sĩ chăm chỉ, được đào tạo tốt mỗi ngày có thể chép được 4 trang sách, hay 25 trang sách một tuần làm việc và từ 1.200-1.300 trang sách một năm.

Năm mươi năm sau đó, tức vào năm 1500, các tu sĩ trở nên thất nghiệp. Các tu sĩ này (theo ước tính là hơn 10 ngàn người trên toàn châu Âu) đã bị thay thế bởi một số lượng rất nhỏ các thợ sắp chữ, tức các "thợ in" mới, tổng cộng vào khoảng một ngàn người, nhưng rải rác khắp châu Âu (mặc dù lúc đầu chỉ tập trung ở vùng Bắc Âu). Để in một cuốn sách đòi hỏi phải có sự phối hợn của một đội thợ gồm tới 20 người, từ một thọ cắt chữ in lành nghề cho đến hơn chục thợ đóng sách không cần tay nghề cao. Một đội thợ như thế mỗi năm làm ra khoảng 25 đầu sách, trung bình 200 trong một cuốn, tức 5.000 trang sách một năm. Vào năm 1505 máy in có thể cho ra một nghìn cuốn sách. Điều đó nghĩa là một đội thợ in có thể làm ra ít nhất 5 triệu trang sách hàng năm, đống thành 25.000 cuốn sách, tức là

250.000 trang sách cho mỗi thợ trong đội so với 1.200-1.300 trang sách mà mỗi tu sĩ làm ra 50 năm trước đó.

Giá cả giảm đi nhiều. Vào giữa những năm 1400, trước khi Gutenberg phát minh ra máy in, sách là hàng xa xỉ mà chỉ có người giàu và các học giả mới có thể mua nổi. Nhưng khi cuốn Kinh Thánh bằng tiếng Đức của Martin Luther ra đời vào năm 1522 (cuốn sách dày hơn 1.000 trang) thì giá của nó rất thấp đến nỗi gia đình nông dân nghèo nhất cũng có thể mua được.

Việc giảm chi phí và giá cả của cuộc cách mạng thông tin lần thứ ba chí ít cũng bằng với mức của cuộc cách mạng thông tin lần thứ tư hiện nay. Về tốc độ và phạm vi lan truyễn cũng tương tự như vậy.

> Điều nay cũng đúng đối với mọi cuộc cách mạng lớn về công nghệ. Mặc dù bông vải là loại sợi được ưa chuộng nhất trong tất cả các loại sợi - dễ giặt và có thể làm thành nhiêu loại vải khác nhau - nhưng nó đòi hỏi quá trình gia công tốn nhiều thời gian và sức lao động. Để làm ra một Pound (tương đương 0,454kg) sợi bông bằng tay thì cần 12-14 ngày công lao động, so với 1-2 ngày công lao động nếu là sợi len, 2-5 ngày công lao động nếu là sợi lanh và 6 ngày công lao động nếu là tơ lụa. Từ năm 1764, khi mà lần đầu tiên máy dệt sợi bông được đưa vào sử dụng – làm nổ ra cuộc Cách mạng Công nghiệp - cho đến năm 1784, thời gian cần để làm ra một Pound sợi bông chỉ là vài giờ đồng hồ (một cách tình cờ khoảng thời gian này cũng bằng khoảng thời gian giữa máy tính ENIAC và IBM 360). Giá cả giảm đi 70% và năng suất

> lao động tăng lên 25 lần. Nhưng đó là trước khi xuất hiện máy tách hột bông khỏi bông thô do Eli Whitney sáng chế (năm 1793) đã hạ giá sợi bông giảm xuống hơn 90% và sau cùng giá sợi bông chỉ bằng một phần ngàn giá trước cuộc Cách mạng Công nghiệp 50 hoặc 60 năm về trước.

Quan trọng không kém việc giảm chi phí và tốc độ của công nghệ in ấn mới là ảnh hưởng của nó đối với ý nghĩa của thông tin. Những cuốn sách in đầu tiên, cuốn Kinh Thánh của Gutenberg, là bằng tiếng Latin và có cùng chủ đề với các cuốn sách do các tu sĩ chép tay trước đó, đó là các luận văn về tôn giáo và triết học, và các bài văn cổ tiếng Latin còn sót lại. Nhưng chỉ 20 năm sau phát minh của Gutenberg, nhiều cuốn sách do các tác giả đương thời sáng tác đã bắt đầu xuất hiện, mặc dù vẫn bằng tiếng Latin. 10 năm sau nữa thì xuất hiện các sách in không chỉ bằng tiếng Hi Lạp và Do Thái mà còn bằng các tiếng bản địa khác (đầu tiên là tiếng Anh, sau đó bằng các tiếng châu Âu khác). Vào năm 1476, chỉ 20 năm sau phát minh của Gutenberg, một nhà in ấn người Anh tên là William Caxton (1422-1491) đã xuất bản một cuốn sách về một đề tài rất trần tục là đánh cờ. Vào năm 1500 thì không chỉ có thơ ca, thiên anh hùng ca, đặc biệt thơ ca do truyền miệng là phổ biến, mà còn có cả văn xuôi in thành sách cũng rất phổ biến.

Không bao lâu, cuộc cách mạng in ấn cũng làm thay đổi các định chế, kể cả hệ thống giáo dục. Trong vài thập kỷ sau đó, hàng loạt các trường đại học được thành lập khắp châu Âu. Khác với trước, các trường đại học này không nhằm đào tạo các giáo sĩ hay để nghiên

cứu thần học, mà được thành lập để phát triển các môn khoa học thế tục như luật, y học, toán học, triết học. Và cuối cùng, dù mất đến 200 năm các cuốn sách in đã tạo ra nền giáo dục phổ thông và các trường học như ngày nay.

Tuy nhiên, ảnh hưởng lớn nhất của in ấn là đối với nhà thờ - trọng tâm của châu Âu thời kỳ trước phát minh của Gutenberg. Máy in đã làm cho phong trào cải cách Tin Lành thành công. Trước đó, phong trào cải cách của John Wycliffe ở Anh (1330-1384) và của Jan Hus ở Bohemia (1372-1415) đã nhận được sự ủng hộ nhiệt tình của dân chúng. Tuy nhiên, các cuộc vận động này không thể đi xa hơn và nhanh hơn lời nói, do đó đã bị khoanh vùng và đàn áp. Việc này không xảy ra đối với Luther vào ngày 31-10-1517 đã đóng đinh treo 95 bản luận thuyết của mình lên cánh cửa nhà thờ tại một thị trấn hẻo lánh của nước Đức. Ông ta chỉ có ý định khơi mào cho cuộc tranh luận bên trong nhà thờ về thần học cổ điển. Nhưng không cần sự đồng ý của Luther (có thể Luther cũng không biết việc này) người ta đã cho in ấn và phân phát miễn phí các bản luận thuyết của Luther trên khắp nước Đức và sau đó ra toàn châu Âu. Những bản truyền đơn được in ấn này đã làm bùng cháy cơn bão lửa tôn giáo mà sau đó biến thành Phong trào cải cách Tin Lành.

> Liệu có thể xuất hiện thời đại của các phát minh khám phá bắt đầu từ nửa sau thế kỷ XV hay không, nếu như không có máy in? Nhờ máy in mà công chúng biết được từng bước tiến mà những người đi biển Bồ Đào Nha đạt được khi thám hiểm dọc ven biển phía tây của châu Phi để tìm kiếm con đường

biển đi đến Ấn Độ. Nhờ máy in mà Columbus có được các bản đồ đầu tiên (dù hoàn toàn sai) về các vùng đất huyền thoại nằm bên kia chân trời phía tây như là Trung Hoa của Marco Polo và Nhật Bản. Nhờ máy in mà người ta có thể ghi chép lại kết quả ngay lập tức của từng chuyến đi thám hiểm và qua đó xây dựng các bản đồ mới và tin cậy hơn.

Những thay đổi phi kinh tế thì không thể lượng hóa được. Nhưng có thể nói là ảnh hưởng của cuộc cách mạng in ấn đối với xã hội, giáo dục, văn hóa – chứ chưa kể đến tôn giáo – là rất lớn và rất nhanh, chẳng khác gì ảnh hưởng của cuộc cách mạng thông tin ngày nay, nếu không nói là còn nhanh hơn.

Bài học của lịch sử dành cho các nhà công nghệ.

Bài học mà cuộc cách mạng thông tin lần trước - cuộc cách mạng in ấn - đem lại cho ác nhà công nghệ thông tin ngày nay, những người trong lĩnh vực IT và MIS và các giám đốc thông tin CIO là: Họ sẽ không biến mất. Tuy nhiên, họ sắp trở thành "diễn viên phụ" hơn là "các super star" như họ đã từng đóng vai trong suốt 40 năm qua.

Cuộc cách mạng về máy in đã ngay lập tức tạo ra một lớp các nhà công nghệ thông tin, cũng như cuộc cách mạng thông tin gần đây nhất đã tạo ra hàng loạt các doanh nghiệp thông tin, các chuyên gia MIS và IT, các nhà thiết kế phần mềm và các giám đốc thông tin. Các nhà công nghệ thông tin của cuộc cách mạng in ấn chính là các thợ in lúc đầu. Từ chỗ không hề tồn tại và thậm chí không có trong trí tưởng tượng, vàon năm 1455, họ đã trở thành các ngôi sao 25 năm

sau đó. Những bậc thầy của ngành in trước đây đã được biết đến và sùng bái khắp châu Âu, chẳng khác gì tên tuổi của các hãng máy tính và phần mềm được công nhận và ngưỡng mộ khắp thế giới ngày nay. Các thợ in ấn đã từng được các vua chúa, hoàng tử, giáo hoàng và thương gia giàu có ve vãn và họ đã từng tắm mình trong vàng bạc và danh vọng.

Người thợ in trở nên giàu có nổi tiếng đầu tiên tên là Aldus Manutius (1449-1515). Ông ta đã nhận ra rằng máy in mới có thể in được số lượng lớn ấn phẩm từ một bản kẽm, vào năm 1505 số lượng này là 1.000. Ông ta đã làm ra các cuốn sách được sản xuất hàng loạt với giá thấp. Chính Aldus Manitius đã lập ra ngành công nghiệp in. Ông là người đầu tiên đã mở rộng việc in ấn sang các ngôn ngữ khác ngoài tiếng Latin, và cũng là người đầu tiên in sách do các tác giả đương hời sáng tác. Tính tổng cộng ông đã in ra hơn 1.000 đầu sách các loại.

Người cuối cùng trong số các nhà công nghệ in ấn nổi tiếng là Christophe Plantin (1520-1589) của thành phố Antwerp. Khởi nghiệp từ thợ học việc đóng sách, ông ta đã xây dựng nên một hãng in ấn lớn nhất và nổi tiếng nhất châu Âu. Bằng cách kết hợp hai kỹ thuật mới là in ấn và chạm khắc ông đã làm ra các bộ sách có tranh minh họa. Ông đã trở thành một nhà quý tộc hàng đầu của Antwerp (thời đó Antwerp là một trong những thành phố giàu có nhất châu Âu, nếu không nói là nhất thế giới), và trở nền giàu có đến mức xây dựng cho mình một cung điện nguy nga mà ngày nay còn được bảo tồn như một

viện bảo tàng của ngành in. Tuy nhiên, sau đó sự nghiệp của Plantin và nhà in của ông ta bắt đầu đi xuống trước khi ông chết và nhanh chóng tàn lụi vào lãng quên.

Vào khoảng năm 1580, các thợ in ấn với sự tập trung chủ yếu vào công nghệ, trở thành các thợ lành nghề và thương gia đáng kính trọng nhưng không còn được liệt vào tầng lớp trên nữa. Và họ không còn hoạt động sinh lời nhiều hơn các ngành khác, cũng như thu hút được nhiều vốn đầu tư như trước. Vị trí của họ nhanh chóng bị chiếm giữ bởi tổ chức mà ngày nay gọi là các nhà xuất bản (mãi về sau tên gọi này mới xuất hiện) mà sự tập trung chủ yếu của các tổ chức này là vào chữ “I” trong “IT” thay vì chữ “T” như trước đó.

Sự biến đổi này diễn ra khi công nghệ mới bắt đầu có tác động đến việc xác định Ý NGHĨA của thông tin và cùng với nó là ý nhĩa và chức năng nhiệm vụ của các định chế chủ yếu ở thế kỷ XV như là nhà thờ và các trường đại học. Đây chính là tình thế mà ngày nay chúng ta đang gặp phải trong cộc cách mạng thông tin hiện tại. Phải chăng đây chính là tình thế của công nghệ thông tin và các nhà *công nghệ* thông tin hiện nay?

Cuộc cách mạng mới về in ấn.

Cuộc cách mạng thông tin mới không nhất thiết phải là công nghệ cao. Bởi vì chúng ta đã từng chứng kiến “cuộc cách mạng thông tin” thực sự diễn ra trong 50 năm qua, kể từ năm 1950 đến nay. Cuộc cách mạng này không dựa trên cơ sở máy vi tính hay điện tử, mà là

sự bùng nổ thực sự về phương tiện thông tin cổ điển “phi công nghệ” đó là IN ẤN.

Vào năm 1950 khi vô tuyến truyền hình bắt đầu tràn lan ở nước Mĩ, thì nhiều người tin rằng đây sẽ là sự cáo chung của sách báo in ấn. Nhưng từ đó đến nay dân số Mĩ đã tăng lên hai phần ba, còn số lượng sinh viên các trường cao đẳng và đại học - tức là những người sử dụng và mua sách nhiều nhất - đã tăng lên năm lần. Trong khi đó số lượng sách được in ấn và bán tại Mĩ đã tăng lên khoảng từ 15 đến 20 lần.

Người ta cho rằng những cty hàng đầu về công nghệ cao - như IBM ở những năm 60 và 70, hay Microsoft từ 1980 - là những doanh nghiệp phát triển nhanh nhất trong thời kỳ sau Thế chiến thứ II. Nhưng hai cty in ấn hàng đầu thế giới cũng đã phát triển nhanh không kém. Một là tập đoàn Bertelsmann đóng tại Đức. Là nhà xuất bản nhỏ in các sách kinh thánh cho đạo Tin Lành trước khi Hitler cầm quyền, hang Bertelsmann đã bị Đức Quốc Xã đàn áp. Sau Thế chiến thứ II, nó được cháu của người sáng lập là Reinhard Mohn phục hồi lại. Nhà xuất bản do tư nhân nắm giữ này không công bố doanh số cũng như lợi nhuận thu được. Tuy nhiên, hiện nay nó là nhà xuất bản và phân phối lớn nhất thế giới các ấn phẩm (không kể báo ra hàng ngày) ở hầu hết các nước (trừ Trung Quốc và Nga), thông qua việc sở hữu các cty xuất bản (chẳng hạn NXB Random House ở Mĩ), các câu lạc bộ sách và các tạp chí (như là tạp chí kinh doanh hàng đầu của Pháp là *Capital*). Một tập đoàn khác lớn nhanh không kém là của Rupert Murdoch, gốc ÚC. Xuất thân từ một nhà xuất bản

hai tờ báo ngày ở các tỉnh nhỏ của Úc, ngày nay Murdoch trở thành ông chủ các tờ báo trên khắp các khu vực sử dụng tiếng Anh, các NXB sách và tạp chí tiếng Anh hàng đầu thế giới, kể cả sở hữu một cty lớn trong lĩnh vực "phương tiện thông tin" tiền máy vi tính, đó là điện ảnh.

Một sản phẩm IN ẤN khác còn có tốc độ tăng trưởng cao hơn SÁCH là các tạp chí chuyên đề. Nhiều tạp chí phổ thông phát hành với số lượng khổng lồ từng nghự trị nước Mĩ từ những năm 1920-1930 như *Life* hay *The Satuday Evening Port* đã biến mất. Các tạp chí này là nạn nhân của vô tuyến truyền hình. Nhưng hiện nay ở Mĩ có đến HÀNG NGÀN - người ta ước tính là phải hơn Ba Ngàn - các loại tạp chí chuyên đề, mỗi loại có số phát hành khoảng 50 ngàn cho đến một triệu bản và rất có lãi.

Điển hình là các tạp chí nói về kinh doanh hay kinh tế. Ba tạp chí hàng đầu trong lĩnh vực này ở Mĩ là *Business Week* (ra hàng tuần), *Fortune* (hai tuần một số) và *Forbes* (ra hàng tháng), mỗi tạp chí này có số lượng phát hành đến một triệu bản. Trước Thế chiến thứ II, tạp chí *Economist* có trụ sở tại London – là tạp chí duy nhất trên thế giới đưa tin có hệ thống hàng tuần về kinh tế, chính trị và kinh doanh trên thế giới - hầu như không được biết đến ngoài nước Anh, với số lượng phát hành rất nhỏ, chỉ dưới một trăm ngàn bản. Ngày nay số lượng phát hành của nó chỉ riêng ở Mĩ đã vượt quá ba trăm ngàn bản một tuần.

Tương tự cũng nhiều loại tạp chí chuyên đề với số lượng phát hành lớn ở mọi lĩnh vực cho mọi đối tượng quan tâm, cho mọi ngành và

mọi nghề, từ bảo vệ sức khỏe, đến dàn nhạc giao hưởng, tâm lý học, ngoại giao, kiến trúc, sửa chữa nhà cửa, máy vi tính… Trong đó, một tạp chí ra đời rất sớm và rất thành công ở Mĩ đó là tạp chí xuất bản hàng tháng *Nhà khoa học Mĩ (Scientific American)*, ra đời vào khoảng cuối thập niên 1940, trong đó các nhà khoa học nổi tiếng viết bài về lĩnh vực chuyên sâu của mình cho độc giả là những người không chuyên, tức là các nhà khoa học của lĩnh vực khác.

Vậy điều gì giải thích được nguyên nhân thành công của sản phẩm ***in ấn***?

Có thể nói các sinh viên đại học là người đóng góp nhiều nhất cho sự tăng trưởng các loại sách được in ấn tại Mĩ. Đó là các loại sách giáo khoa và sách tham khảo do các giáo viên chỉ định. Loại sách tăng trưởng thứ hai chưa xuất hiện trước năm 1950, chí ít là về mặt số lượng. Không có từ tiếng Anh để chỉ loại sách này. Nhưng một người Đức tên là E.B.Von Wehrenalp là người đầu tiên nhận thấy tiềm năng và đã cho thành lập nhà xuất bản để in các loại sách đó (người sáng lập nhà xuất bản Econ Verlag tại Duesselderf - và là nhà xuất bản cho tác giả bằng tiếng Đức) gọi nó là *Sachbuch* - là sách do các chuyên gia viết cho người nghiệp dư. Khi được hỏi ý nghĩa của từ *Sachbuch* thì Wehrenalp trả lời: “Đó là sách làm cho người đọc lý thú, có tính chất giáo dục. Nhưng mục đích của nó không phải là giải trí hay giáo dục mà là ***thông tin***”.

Điều này cũng đúng cho các loại tạp chí chuyên đề xuất bản hàng loạt – bất kể dành cho người đọc nghiệp dư muốn biết về y học hay người thợ ống nước muốn biết về ngành nghề lắp đặt ống nước – nó

đều có chung mục đích là thôn tin và trên hết nó ***thông tin*** về thế giới ***bên ngoài***. Các tạp chí chuyên đề này thông tin cho người đọc ở mọi lĩnh vực, ngành nghề về những gì đang diễn ra bên ngoài lĩnh vực kinh doanh, cửa hàng hay công sở của họ, về sự cạnh tranh, về sản phẩm và công nghệ mới, về sự phát triển đang diễn ra ở các nước và đặc biệt về con người trong lĩnh vực, ngành nghề đó (và đương nhiên những câu chuyện mạn đàm hoặc tin thất thiệt luôn luôn có lượng thông tin cao nhất).

Và bây giờ thì sản phẩm in ấn đang chiếm lĩnh các kênh điện tử. Người bán sách phát triển nhanh nhất từ thời Aldus Manutius cách đây 500 năm cho đến nay chính là Amazon.com bán các loại sách thông qua Internet. Chỉ trong một vài năm nữa thôi thì Amazon.com có thể trở thành nhà bán lẻ lớn nhát trên Internet. Còn Bertelsmann và mùa thu năm 1998 đã mua cổ phần chi phối 50% trong cty Barnes & Noble, đối thỉ cạnh tranh chính của Amazon. Ngày càng có nhiều tạp chí chuyên đề xuất bản trên mạng, nghĩa là chuyển qua mạng Internet đến người đọc tự in ra. Thay vì IT *thay thế* cho việc in ấn, thì ngược lại in ấn đang chiếm lĩnh công nghệ điện tử làm một kênh phân phối cho ***thông tin in ấn***.

Kênh phân phối mới này chắc chắn sẽ làm thay đổi các sách in. Các kênh phân phối mới luôn luôn làm thay đổi sản phẩm mà nó phân phối. Nhưng dù được chuyển đi hay lưu trữ theo cách nào thì nó vẫn là sản phẩm *in ấn*. Và nó vẫn cung cấp *thông tin*.

Nói cách khác, thị trường cho thông tin luôn tồn tại. Và mặc dù chưa có tổ chức, việc cung cấp cho thị trường cũng vậy. Trong vài năm tới

– chắc chắn không quá một đến hai thập kỷ - thì cả hai thứ này sẽ thống nhất lại với nhau. Và đó sẽ là ***cuộc cách mạng mới về thông tin thực sự*** - không phải do các nhân viên IT dẫn dắt mà sẽ do các nhân viên kế toán và các nhà xuất bản. Và đến lúc đó cả doanh nghiệp lẫn các cá nhân sẽ phải biết mình cần thông tin gì và làm thế nào để có được thông tin đó. ***Họ phải học cách tổ chức thông tin thành nguồn lực chủ yếu của mình***.

►II – NHỮNG THÔNG TIN DOANH NGHIỆP CẦN ĐẾN.

Cúng ta chỉ mới bắt đầu hiểu làm thế nào để sử dụng thông tin như là một công cụ. Nhưng chúng ta cũng đã có thể phác họa các bộ phận chủ yếu của hệ thống thông tin mà các doanh nghiệp cần đến. Qua đó, chúng ta có thể hiểu được các khái niệm làm nền tảng cho các doanh nghiệp mà các nhà quản lý sé phải điều hành trong tương lại.

Từ hạch toán chi phí đến kiểm soat kết quả

Có thể chúng ta đã đi bước cuối cùng trong việc thiết kế lại doanh nghiệp, cũng như hệ thống thông tin cổ điển nhất của chúng ta, đó là kế toán. Thực ra có nhiều doanh nghiệp đã chuyển từ hạch toán chi phí cổ điển sang hạch toán chi phí *dựa trên cơ sở hoạt động thực tế (activity - based costing)*. Đầu tiên cách hạch toán này được áp dụng cho lĩnh vực sản xuất nhưng đã nhanh chóng được áp dụng rộng rãi sang các lĩnh vực khác như kinh doanh dịch vụ và kể cả lĩnh vực phi kinh doanh như là các trường đại học. Hạch toán dựa trên cơ sở hoạt

động thực tế thể hiện được cả khái niệm mới về quy trình kinh doanh lẫn phương pháp mới về đo lường.

> Hạch toán chi phí cổ điển, lần đầu tiên do General Motors áp dụng cách đây 70 năm, cho rằng tổng chi phí sản xuất là tổng cộng các chi phí của các nguyên công riêng lẻ. Tuy nhiên, chi phí có ảnh hưởng đến tính cạnh tranh và lợi nhuận lại là chi phí của toàn bộ quy trình và đây chính là điều mà hạch toán kiểu mới dựa trên *cơ sở hoạt động thực tế* có tính đến và sử lý. Tiền đề cơ bản của cách hạch toán này là coi kinh doanh như một quy trình liên kết, được bắt đầu từ khi vật tư nguyên vật liệu và các chi tiết được đưa tới xưởng và tiếp tục kéo dài cho đến sau khi thành phẩm được đưa đến tận tay người tiêu dùng cuối cùng. Dịch vụ hậu mãi, cũng như việc lắp đặt nó, vẫn được coi là chi phí giá thành của sản phẩm mặc dù khách hàng là người trả tiền.

Hạch toán chi phí cổ điển chỉ tính chi phí đã phát sinh khi *thực hiện* một công việc, chẳng hạn như việc cắt ren vít. Còn hạch toán trên cơ sở hoạt động thực tế thì tính luôn cả chi phí khi *không thực hiện công việc*, chẳng hạn chi phí khi máy chạy không tải, chi phí thời gian chờ đợi cung cấp phụ tùng hay công cụ cần đến, chi phí lưu kho chờ vận chuyển, và kể cả chi phí sửa lại hay hủy bỏ một phế phẩm. Các *chi phí do không thực hiện công việc* này, mà kiểu hạch toán cổ điển không tính đến, thường ngang bằng hoặc thậm chí còn lớn hơn chi phí khi thực hiện công việc. Do đó phương pháp hạch toán dựa trên

cơ sở hoạt động thực tế không chỉ kiểm soát chi phí tốt hơn mà còn giúp cho việc *kiểm soát kết quả* nữa.

Phương pháp hạch toán chi phí cổ điển cho rằng có một số nguyên công nào đó nhất thiết phải được tiến hành, chẳng hạn như việc sử lý nhiệt, và phái tiến hành ở nơi đang được làm. Còn phương pháp hạch toán dựa trên cơ sở hoạt động thực tế sẽ đặt câu hỏi: "Có cần phải thực hiện nguyên công này không? Nếu có, thì phải thực hiện ở chỗ nào là có lợi nhất?". Như vậy, phương pháp hạch toán mới này sẽ liên kết các quy trình riêng lẻ lại với nhau – phân tích giá trị, phân tích quy trình, quản lý chất lượng và tính chi phí – thành một quy trình thống nhất.

Bằng cách làm như trên, phương pháp hạch toán chi phí trên cơ sở hoạt động thực tế làm giảm đi đáng kể các chi phí sản xuất, trong nhiều trường hợp có thể giảm tới một phần ba chi phí. Tuy nhiên, tác động lớn nhất của phương pháp nay là vào lĩnh vực *dịch vụ*. Trong hầu hết các lĩnh vực dịch vụ – ngân hàng, cửa hàng bán lẻ, bệnh viện, trường học, báo chí, đài phát thanh và truyền hình – thì hầu như không có thông tin về chi phí. Phương pháp hạch toán trên cơ sở hoạt động thực tế cho thấy lý do tại sao phương pháp hạch toán cổ điển không áp dụng được đối với các cty dịch vụ. Lý do không phải vì kỹ thuật của nó là sai, mà bởi vì cách hạch toán cũ đưa ra các giả định sai. Các cty dịch vụ không thể bắt đầu bằng các chi phí nguyên công đơn lẻ như đối với các doanh nghiệp sản xuất. Nó phải xuất phát từ giả định cho rằng chỉ có một loại chi phí, đó là chi phí của cả hệ thống. Và chi phí này cố định trong một khoảng thời gian nhất định.

Sự phân biệt giữa định phí và biến phí mà phương pháp hạch toán cổ điển lấy làm cơ sở thì không có ý nghĩa đối với lĩnh vực dịch vụ. Một giả định khác của phương pháp hạch toán cũ cũng vậy, giả định cho rằng vốn đầu tư có thể thay thế cho lao động. Thực ra, đặc biệt đối với công việc dựa trên tri thức, khi tăng thêm vốn đầu tư sẽ đòi hỏi tăng thêm lao động chứ không phải giảm lao động. Do đó, một bệnh viện khi trang bị thêm một thiết bị chẩn đoán mới thì sẽ không phải cho người nào thôi việc cả. Ngược lại, còn tuyển thêm bốn hoặc năm người nữa để vận hành thiết bị mới. Các tổ chức dựa trên cơ sở tri thức khác cũng đã phải học bài học tương tự. Việc coi các chi phí là cố định trong một thời gian nhất định và các nguồn lực là không thể thay thế cho nhau được chính là các giả định làm cơ sở cho phương pháp hạch toán chi phí dựa trên hoạt động thực tế. Với việc áp dụng phương pháp này vào lĩnh vực dịch vụ, chúng ta lần đầu tiên bắt đầu có được thông tin về chi phí và kiểm soát chi phí.

> Ví dụ, ở lĩnh vực ngân hàng người ta đã cố găng trong nhiều thập kỷ để áp dụng các kỹ thuật hạch toán chi phí thông dụng vào ngành này, tức là xác định các chi phí ở từng công đoạn và từng dịch vụ, bắt đầu đặt câu hỏi: "*Hoạt động* nào là trọng tâm của chi phí và kết quả?" Câu trả lời là khách hàng. Chi phí tính trên một khách hàng ở các bộ phận chính của ngân hàng là chi phí cố định. Như vậy, chính *khả năng sinh lợi* trên một khách hàng, cả về khối lượng dịch vụ cho một khách hàng và sự kết hợp các loại dịch vụ đó, sẽ quyết định chi phí và mức độ lợi nhuận. Những người bán lẻ hàng hàng hạ giá –

đặc biệt ở Tây Âu – đã nhận thức được điều này từ lâu. Họ cho rằng mỗi khi không gian giá đựng hàng được lắp đặt thì chi phí của nó cũng được xác định, và việc quản lý là làm thế nào để tận dụng tối đa không gian này để sinh lợi trong một khoảng thời gian nhất đinh. Việc tập trung chú ý vào kiểm soát kết quả đã giúp cho những người bán lẻ hàng hạ giá tăng được lợi nhuận mặc dù giá bán thấp và tỷ suất lợi nhuận không cao.

Ở lĩnh vực khác, chẳng hạn như các phòng thí nghiệm nghiên cứu, những nơi rất khó đo lường năng suất lao động, chúng ta thường phải dựa vào sự ước định và đánh giá hơn là tính toán chi phí. Nhưng đối với hầu hết các công việc dựa trên cơ sở tri thức và dịch vụ thì trong vòng 10 năm tới chúng ta phải phát triển cho được những công cụ tin cậy để đo lường và quản lý chi phí và gắn liền chi phí với kết quả.

Suy nghĩ rõ ràng hơn về tính toán chi phí trong dịch vụ sẽ đưa đến cách nhìn mới về chi phí dùng để thu hút và giữ được khách hàng trong mọi lĩnh vực kinh doanh.

Nếu như các cty ôtô lớn của Mĩ là GM, Ford và Chrysler biết áp dụng hạch toán chi phí dựa trên cơ sở hoạt động thực tế thì họ đã nhận ra từ rất sớm tính vô hiệu quả của các "chiến dịch cạnh tranh chớp nhoáng" của họ trong 20 năm qua với những khuyến mãi hấp dẫn khách hàng như là đại hạ giá và những phần thưởng bằng khoản tiền mặt lớn. Các chiến dịch khuyến mãi này đã ngốn đi những món tiền khổng lồ của ba đại gia sản xuất ôtô của Mĩ, và tệ hơn nữa cuốn đi mất một số lượng

khách hàng lớn. Thực ra mỗi đợt khuyến mãi đó làm giảm thị phân một cách thảm hại. Ấy thế mà các số liệu hạch toán chi phí theo kiểu cũ của các cty này không hề thể hiện được chi phí của những thỏa thuận mua bán đặc biệt lẫn kết quả tiêu cực của nó, do đó mà các nhà quản lý chẳng nhìn thấy tác hại gì cả.

Trong khi đó các cty Nhật Bản như Toyota, Nissan và Honda đã biết dùng phương pháp hạch toán chi phí trên cơ sở hoạt động thực tế, mặc dù còn thô sơ, nên họ đã biết rằng không nên cạnh tranh với các cty Mỹ qua các chiến dịch giảm giá chớp nhoáng, nhờ vậy họ duy trì được thị phần và lợi nhuận của mình.

Từ hư cấu mang tính pháp lý đến thực tại kinh tế.

Chỉ biết chi phí các hoạt động thôi chưa đủ. Để cạnh tranh thắng lợi trong thị trường toàn cầu ngày càng cạnh tranh, mỗi cty phải biết được các chi phí của toàn bộ chuỗi kinh doanh của mình và phải phối hợp với các thành viên khác trong chuỗi kinh doanh đó để quản lý được chi phí và tối đa hóa lợi nhuận. Do đó, các cty đã bắt đầu chuyển từ việc chi hạch toán chi phí trong nội bộ tổ chức mình sang hạch toán chi phí của cả quá trình kinh doanh, trong đó ngay cả cty lớn nhất cũng chỉ là một mắt xích mà thôi.

Một thực thể pháp lý, như cty, là một thực tại đối với các cổ đông, các chủ nợ, người lao động và các cán bộ thuế, nhưng *xét về mặt kinh tế*, nó chỉ là một sự hư cấu.

Cách đây 30 năm, cty Coca-Cola là nhà nhượng quyền kinh doanh trên toàn cầu. Còn các nhà đóng chai độc lập thì sản xuất ra sản phẩm. Ngày nay thì cty Coca-Cola sở hữu hầu hết các cơ sở đóng chai ở Mỹ. Nhưng những người uống Coca-Cola, kể cả vài người biết được câu chuyện, cũng chẳng bận tâm đến việc đó.

Điều quan trọng đối với thị trường là thực tại kinh tế, tức là các chi phí của toàn bộ quá trình, bất kể ai là chủ sở hữu.

Trong lịch sử kinh doanh, thường xuất hiện lặp đi lặp lại hiện tượng một cty từ chỗ chẳng ai biết đến chỉ trong một vài năm đã vượt qua cả các cty hàng đầu đã tồn tại lâu năm mà không tốn nhiều công sức gì lắm. Nguyên nhân thường được nêu lên là do cty đó có chiến lược tốt hơn, công nghệ tốt hơn, tiếp thị tốt hơn hay sản xuất tinh gọn. Nhưng có một nguyên nhân khác đó là cty mới ra đời có được lợi thế lớn hơn về chi phí, thường khoảng 30%. Bởi vì cty mới này hiểu và biết cách quản lý các chi phí của toàn bộ chuỗi kinh doanh chứ không phải chỉ có chi phí của riêng cty mà thôi.

Một ví dụ điển hình là trường hợp cty Toyota của Nhật. Cty này hiểu và biết cách quản lý các chi phí của các nhà cung cấp và các nhà phân phối cho cty, cùng năm trong hệ thống Keiretsu. Thông qua hệ thống đo, Toyota quản lý được toàn bộ chi phí trong việc chế tạo, phân phối và dịch vụ hậu mãi cho các loại xe do cty sản xuất thành một dòng chi phí thống nhất, đặt công việc ở nơi có chi phí nhỏ nhất và thu được kết quả tốt nhất (lịch sử của Keiretsu xin đọc Chương I).

Các nhà kinh tế đã biết được tầm quan trọng của việc hạch toán chi phí toàn bộ chuỗi kinh tế tư khi Alfred Mashall viết về nó vào cuối những năm 1890. Tuy nhiên, hầu hết các nhà kinh doanh vẫn coi nó là lý thuyết trừu tượng. Mặc dù vậy, việc quản lý chuỗi kinh phí sẽ ngày càng trở nên cần thiết. Các nhà quản lý cần phải tổ chức và quản lý không chỉ chuỗi kinh phí mà tất cả mọi thứ khác nữa – đặc biệt là chiến lược cty, kế hoạch sản xuất – thành một tổng thể kinh tế, vượt ra ngoài ranh giới pháp lý của từng công ty.

Động lực để thúc đẩy các cty đến với việc xác định chi phí chuỗi kinh tế sẽ là sự chuyển đổi từ *định giá cả theo chi phí* (cost-led pricing) sang *định chi phí theo giá cả* (price-led costing). Theo truyền thống, các cty phương tây thường xuất phát từ chi phí, rồi cộng thêm mức lợi nhuận muốn có thế là suy ra giá cả. Có nghĩa là họ áp dụng định giá cả theo chi phí. Còn các cty như Sears và Marks&Spencer từ lâu đã chuyển sang định chi phí theo giá cả, nghĩa là giá cả mà khách hàng chấp nhận được sẽ quyết định chi phí cho phép, bắt đầu từ giai đoạn thiết kế. Cho đến gần đây các cty làm theo kiểu này còn hãn hữu. Còn giờ đây việc định chi phí theo giá cả đang trở thành quy tắc chung.

Ý tưởng tương tự như vậy cũng được áp dụng cho các hình thức đặt *gia công, liên minh, liên doanh*, bất kỳ hình thức nào cũng xây dựng trên quan hệ đối tác chứ không phải là sự kiểm soát. Các thực thể như vậy, khác với mô hình cty mẹ sở hữu các cty con theo kiểu tuyền thống, đang ngày càng trở thành kiểu mẫu cho sự phát triển, đặc biệt trong nền kinh tế toàn cầu (xem phần này ở Chương I).

Đối với nhiều doanh nghiệp, việc chuyển sang hạch toán chi phí chuỗi kinh tế là một việc không dễ dàng. Để làm được điều này đòi hỏi các hệ thống kế toán của tất cả các cty trong toàn bộ chuỗi kinh doanh phải đồng nhất hoặc ít nhất cũng phải tương thích nhau. Nhưng mỗi cty lại hạch toán theo kiểu riêng của mình và cho rằng cách làm của mình là tốt nhất. Hơn thế nữa, việc hạch toán chi phí chuỗi kinh tế lại đòi hỏi có sự chia sẻ thông tin giữa các cty với nhau, mà ngay trong cùng một cty, các nhân viên cũng còn không muốn chia sẻ thông tin chung.

Dù có trở ngại thế nào đi nữa, thì việc hạch toán chi phí chuỗi kinh tế cũng sẽ phải được thực hiện. Nếu không như vậy, thì dù là cty hoạt động có hiệu quả nhất cũng sẽ phải chịu bất lợi ngày càng lớn về chi phí.

Thông tin cần thiết để tạo ra của cải.

Các doanh nghiệp được trả công là để tạo ra của cải, chứ không phải để kiểm soát chi phí. Nhưng sự thật hiển nhiên này lại không được phản ánh trong phương pháp đo lường truyền thống. Các sinh viên ngành kế toán ngay từ năm thứ nhất đã được dạy rằng bảng tổng kết tài sản mô tả giá trị thanh lý của doanh nghiệp và cung cấp cho các chủ nợ những thông tin trong trường hợp xấu nhất. Thế nhưng, thông thường thi doanh nghiệp hoạt động không phải là để bị thanh lý. Nó phải được quản lý như nó đang tiến triển, tức là *tạo ra của cải*.

Để làm được điều đó đòi hỏi phải có bốn loại công cụ chẩn đoán, đó là: Thông tin cơ bản, Thông tin về năng suất, Thông tin về năng lực

và Thông tin về phân bổ nguồn lực. Các thông tin này hợp lại thành bộ đồ nghề để các nhà quản lý sử dụng trong việc điều hành hoạt động kinh doanh.

Các thông tin cơ bản:

Các công cụ chẩn đoán dùng trong quản lý lâu đời nhất và được áp dụng rộng rãi nhất là bảng chu chuyển vốn và dự báo khả năng thanh toán, cũng như các chỉ số đo lường tiêu chuẩn như tỷ số giữa hàng tồn trữ và hàng bán ra, mức doanh lợi để chi trả lãi suất cho trái phiếu phát hành, và các tỷ số giữa các khoản phải thu tồn đọng hơn 6 tháng, tổng các khoản phải thu và doanh số. Các chỉ số này cũng giống như các chỉ số mà bác sĩ phải đo hàng ngày để theo dõi sức khỏe như trọng lượng, nhịp tim, nhiệt độ, huyết áp, phân tích nước tiểu. Nếu như các số đo nói trên là bình thường thì không cần quan tâm lắm. Nhưng nếu các số đo bất thường thì nó cho ta biết có vấn đề cần phải xác định và xử lý. Do đó có thể gọi các chỉ số này là *thông tin cơ bản*.

Các thông tin về năng suất lao động:

Bộ công cụ thứ hai dùng để chẩn đoán tình hình kinh doanh là *năng suất của các nguồn lực chủ yếu*. Công cụ cổ điển nhất – từ thời Thế chiến thứ II – là thước đo năng suất lao động chân tay. Giờ đây chúng ta đang từng bước tạo ra một thước đo mới, dù đang ở dạng phôi thai, để đo năng suất lao động công việc dựa trên tri thức và công việc dịch vụ (xem Chương V). Tuy nhiên nếu chỉ đo năng suất lao động của công nhân không thôi, dù đó là lao động chân tay hay

trí óc, thì vẫn không cho chúng ta thông tin đầy đủ về năng suất. Chúng ta cần có số liệu về *tổng năng suất các yếu tố sản xuất TFP* (total-factor productivity)

Điều đó giải thích lý do vì sao việc phân tích Giá trị Gia tăng kinh tế (Economic Value-Added Analysis –EVA)ngày càng trở nên phổ biến. Sự phân tích này dựa trên cơ sở điều mà chúng ta đã biết từ rất lâu: cái mà chúng ta gọi chung là lợi nhuận, tức số tiền còn lại để trả cho cổ phần, không phải là lợi nhuận tí nào mà hầu như chỉ là chi phí thật sự. Chừng nào mà doanh nghiệp chưa đem lại lợi nhuận lớn hơn chi phí về vốn thì nó vẫn là lỗ. Dù rằng nó có đóng thuế thu nhập như là có lãi thực sự, nhưng doanh nghiệp đó vẫn đóng góp cho nền kinh tế ít hơn so với nguồn lực mà nó đã dùng tới. Doanh nghiệp không bù đắp hoàn toàn các chi phí nếu như lợi nhuận thu được không lớn hơn chi phí về vốn. Nếu không làm được như thế thì không phải là doanh nghiệp tạo ra của cải mà ngược lại phá hoạt của cải. Nếu như dùng thước đo như vậy, thì có rất ít doanh nghiệp Mỹ được coi là có lãi kể từ Thế chiến thứ II đến nay.

> Bằng cách đo giá trị gia tăng đối với mọi chi phí kể cả chi phí về vốn, EVA trên thực tế sẽ đo năng suất của tất cả các yếu tố của sản xuất. Bản thân nó không nói cho chúng ta biết tại sao một sản phẩm hay dịch vụ nào đó không làm tăng giá trị và cách xử trí như thế nào. Nhưng nó chỉ cho chúng ta biết cần phải tìm kiếm cái gì và cần hành động gì. EVA cũng nên được sử dụng để phát hiện cái gì có hiệu quả. Nó cho chúng ta biết sản phẩm hay dịch vụ nào, các nguyên công hay hoạt

> động nào có năng suất cao bất thường và làm tăng giá trị cao bất thường. Từ đó chúng ta sẽ tự hỏi: "Chúng ta có thể rút ra bài học gì từ những thành công này?".

Công cụ gần đây nhất được dùng để thu thập thông tin về năng suất là *so sánh chuẩn mực*, tức là so sánh hiệu năng của một tổ chức với hiệu năng cao nhất trong ngành, hay tốt hơn nữa là so sánh với hiệu năng cao nhất trên thế giới. So sánh chuẩn mực dựa trên cơ sở giả định rất đúng là điều gì mà một tổ chức làm được thì tổ chức khác cũng có thể làm được. Nó giả định rất đúng khi cho rằng mọi doanh nghiệp phải có tính cạnh tranh toàn cầu (xem Chương II). Và cũng rất đúng khi nó giả định rằng điều kiện tiên quyết để có tính cạnh tranh là ít nhất phải làm tốt công việc như người dẫn đầu đang làm. Tóm lại, kết hợp cả EVA và so sánh chuẩn mực sẽ cung cấp cho chúng ta những công cụ chẩn đoan để đo tổng năng suất các yếu tố sản xuất cũng như để quản lý nó.

Các thông tin về năng lực:

Bộ công cụ thứ ba là để giải quyết vấn đề năng lực. Khả năng dẫn đầu đòi hỏi phải làm được những việc mà người khác không làm được hoặc rất khó làm được. Nó đòi hỏi những năng lực cơ bản gắn kết được những giá trị của thị trường và khách hàng với những khả năng chuyên nghiệp của nhà sản xuất hoặc nhà phân phối.

> Một số ví dụ minh họa: khả năng của người Nhật trong việc tạo ra các linh kiện điện tử thu nhỏ là dựa trên cơ sở truyền thống 300 năm của nghề ghép tranh phong cảnh trên các hộp

sơn mài nhỏ xíu được gọi là inro, cũng như nghề khắc hình các loại động vật trên một thứ còn nhỏ hơn cả một chiếc khuy gọi là netsuke để giữ chiếc hộp nhỏ đó trên dây lưng người đeo; hoặc là năng lực độc đáo của GM trong 80 năm qua trong việc mua lại thành công các cty; hoặc năng lực độc đáo của Marks&Spencer trong việc thiết kế bữa ăn sẵn đóng gói phù hợp với túi tiền của tầng lớp trung lưu. Nhưng làm thế nào để xác định được các năng lực cơ bản đã có rồi và các năng lực cần phải trang bị thêm để có thể bảo đảm cho doanh nghiệp duy trì được vị trí dẫn đầu? Làm thế nào để biết được năng lực cơ bản của tổ chức mình đang được cải tiến hoặc đang suy yếu đi? Hoặc có còn đúng là năng lực cơ bản hay không, cần phải sửa đổi bổ sung những gì?

Cho đến nay việc bản luận về các năng lực cơ bản này phần lớn mới chỉ ở mức độ cảm tính. Dù vậy, cũng đã có một số cty chuyên sâu, cỡ trung bình – một cty dược phẩm của Thụy Điển và một cty sản xuất dụng cụ chuyên dùng của Mỹ - đang phát triển phương pháp luận để đo lường và quản lý những năng lực cơ bản này.

Bước thứ nhất là phải theo dõi sát hiệu năng của mình và hiệu năng của đối thủ cạnh tranh, xem xét kỹ những thành công bất ngờ cũng như thất bại bất ngờ trong các lĩnh vực đúng ra phải hoạt động tốt. Những thành công đạt được sẽ cho ta biết thị trường đang đánh giá cao và sẵn sàng trả tiền cho cái gì. Nó cũng cho ta biết doanh nghiệp đang có lợi thế dẫn đầu ở

chỗ nào. Còn thất bại cũng sẽ là dấu hiệu cho thấy hoặc thị trường đang thay đổi hoặc năng lực của cty đang yếu đi.

Sự phân tích như trên giúp sớm nhận ra các cơ hội mới. Chẳng hạn, bằng cách theo dõi sát những thành công bất ngờ, một nhà sản xuất dụng cụ ở Mỹ đã phát hiện ra rằng một số nhà xưởng chế tạo máy cỡ nhỏ của Nhật Bản đang mua các loại dụng cụ có kỹ thuật cao và giá đắt do họ sản xuất mặc dù cty không có ý định thiết kế riêng cũng như chào hàng các dụng cụ này cho các nhà xưởng của Nhật. Từ đó cty nhận ra một năng lực cơ bản mới của mình: Sản phẩm của họ rất dễ bảo trì và sửa chữa mặc dù kỹ thuật của nó rất phức tạp. Khi nhận thức đó được áp dụng vào việc thiết kế các sản phẩm thì cty chiếm được vị trí dẫn đầu trong thị trường các nhà xưởng nhỏ ở Mỹ và Tây Âu, một thị trường khổng lồ mà trước đó cty chưa hề với tới.

Năng lực cơ bản đối với từng tổ chức là khác nhau, có thể nói đây là nét riêng của từng tổ chức. Nhưng mọi tổ chức – không chỉ có doanh nghiệp – đều cần một năng lực cơ bản chung đó là đổi mới. Và mọi tổ chức cần biết cách theo dõi và đề cao *hiệu năng đổi mới*. Trong các tổ chức đã thực hiện việc này, có các cty nằm trong số các nhà sản xuất dược phẩm hàng đầu, thì điểm xuất phát cho sự đổi mới không phải từ hiệu quả của cty. Các cty này theo dõi sát sao những đổi mới trong lĩnh vực trong một thời kỳ để biết được: cái nào thật sự thành công; có bao nhiêu thành công là của cty mình; hiệu năng của cty mình có tương xứng với mục tiêu đề ra không; có phù hợp với xu

hướng thị trường, với thị phần của cty, với chi phí nghiên cứu bỏ ra hay không? Liệu những đổi mới thành công của cty có thuộc lĩnh vực đang tăng trưởng và có nhiều cơ hội lớn nhất không? Có bao nhiêu cơ hội đổi mới thực sự quan trọng mà cty đã bỏ quả? Lý do vì sao? Vì cty không nhận ra, hay vì nhận ra nhưng đã bỏ qua? Hay là vì cty quá vụng về làm hỏng cơ hội? Làm thế nào để biến một đổi mới thành sản phẩm có tính thương mại? Hàng loạt câu hỏi như thế được nêu ra để đánh giá hơn là đo lường. Nó đặt ra câu hỏi hơn là trả lời, nhưng đó đều là câu hỏi đúng.

Thông tin về phân bổ nguồn lực

Lĩnh vực cuối cùng cần có thông tin chẩn đoán để quản lý kinh doanh nhằm tạo ra của cải là thông tin về *sự phân bổ các nguồn lực khan hiếm* đó là nguồn vốn và con người thực hiện. Hai nguồn lực này sẽ chuyển mọi thông tin mà nhà quản lý có được về hoạt động kinh doanh thành hanh động. Hai nguồn lực đó cũng quyết định mức độ thành công của doanh nghiệp

> Cty GM là cty đầu tiên áp dụng quy trình phân bổ nguồn vốn một cách hệ thống từ cách đây khoảng 70 năm. Ngày nay, hầu như doanh nghiệp nào cũng có quy trình phân bổ nguồn vốn, nhưng rất ít cty áp dụng đúng quy trình. Thông thường các cty chỉ dùng từ một đến hai chỉ tiêu sau đây để đánh giá sự phân bổ nguồn vốn dự kiến đó là: lợi tức đầu tư, thời gian hoàn vốn, lưu lượng tiền mặt, hay giá trị hiện tại chiết khấu. Nhưng chúng ta đã biết từ lâu – ngày từ những năm 1930 – rằng các phương pháp này là không đúng. Để đánh giá đúng

một khoản đầu tư dự kiến thì cty cần *xem xét cả bốn chỉ ti*êu nói trên. Cách đây 60 năm thì điều này đòi hỏi khối lượng tính toán vô tận các con số. Ngày nay với một máy vi tính xách tay người ta có thể có ngay số liệu cần thiết chỉ trong vài phút. Trong 60 năm qua chúng ta cũng biết rằng để quyết định lựa chọn một dự án đầu tư thì không nên chỉ đơn thuần xem xét một dự kiến phân bổ nguồn vốn riêng rẽ mà phải lựa chọn các dự án có hệ số giữa cơ hội và rủi ro tốt nhất. Điều đó đòi hỏi phải có một ngân sách phân bổ nguồn vốn để trình bày các phương án để lựa chọn – và một lần nữa, đây cùng là điều mà quá nhiều doanh nghiệp không làm.

Tệ hơn nữa, các quy trinh phân bổ nguồn vốn còn bỏ quả hai thông tin rất quan trọng sau đây:

- Điều gì sẽ xảy ra nếu như dự án đầu tư thất bại, không đem lại kết quả như mong đợi, như thường xảy ra với tỷ lệ 3/5 trường hợp? Nó sẽ có tác hại nghiêm trọng gì đến cty hay không, hay tác động không đáng kể?

- Nếu như dự án đầu tư thành công, và đặc biệt thành công lớn hơn chúng ta dự kiến, thì điều đó sẽ buộc chúng ta phải làm gì?

Ngoài ra, việc phân bố nguồn vốn đòi hỏi phải có thời hạn cụ thể: khi nào phải đạt được kết quả gì? Khi đó mọi thông tin về kết quả - thành công, gần thành công, gần thất bại, thất bại – cần phải được tổng hợp và phân tích. Không có cách gì cải thiện hiệu quả của tổ chức hơn là

so sánh kết quả đạt được từ nguồn vốn bỏ ra với kết quả dự kiến hoặc hứa hẹn ban đầu khi quyết định đầu tư. Nước Mỹ ngày nay sẽ còn phồn vinh giầu có hơn biết chừng nào nếu như trong 50 năm qua các thông tin phản hồi về các chương trình đầu tư của chính phủ trở thành tiêu chuẩn bắt buộc?

Mặc dù vốn là một nguồn lực then chốt của mọi tổ chức, nhưng đây không phải là nguồn lực quý nhất. Nguồn lực quý nhất của mọi tổ chức là *con người thực hiện nhiệm vụ*

> Từ Thế chiến thứ II đến nay, duy nhất chỉ có quân đội Mỹ là đã tiến hành thử nghiệm các quyết định bố trí nhân lực của mình. Ngày nay quân đội Mỹ sẽ xác định rõ yêu cầu đặt ra đối với sĩ quan cao cấp trước khi bố trí họ vào các vị trí chỉ huy quan trọng. Từ đó đánh giá thành tích của các sĩ quan trên cơ sở đối chiếu với yêu cầu đặt ra. Quân đội Mỹ cũng thường xuyên đánh giá quy trình chọn lựa các sĩ quan chỉ huy trên cơ sở thành công hay thất bại của việc bổ nhiệm.

Còn trong các lĩnh vực kinh doanh – hay phi kinh doanh như các trường đại học, bệnh viện, các cơ quan chính phủ - việc bố trí nhân sự với những yêu cầu cụ thể mà người được bổ nhiệm phải đạt được cũng như việc đánh giá có hệ thống kết quả hoạt động sau khi được bổ nhiệm ít khi được thực hiện. Trong nỗ lực tạo ra của cải, khi bố trí nhân sự các quản lý cần phải thận trọng và cân nhắc kỹ như khi phân bổ nguồn vốn. Và kết quả của các quyết định bố trí nhân sự đó cần phải được theo dõi và nghiên cứu đánh giá kỹ lưỡng.

Kết quả nằm ở đâu

Bón loại thông tin nói trên mới chỉ cho chúng ta biết về hoạt động kinh doanh hiện tại. Nó cung cấp thông tin và hướng dẫn các *chiến thuật kinh doanh*. Còn để có *chiến lược kinh doanh* chúng ta cần các thông tin có tổ chức về môi trường kinh doanh. Chiến lược kinh doanh phải được xây dựng dựa trên thông tin về thị trường, về khách hàng, cũng như phi khách hàng (người không phải là khách hàng); về công nghệ trong ngành của mình và của người khác; về tính hình tài chính và tình hình kinh tế thế giới đang biến đổi. Bởi vì kết quả hoạt động nằm ở chỗ đó. Bên trong tổ chức kinh doanh chỉ có các trung tâm chi phí. Còn trung tâm lợi nhuận là ở chỗ khách hàng, những người có tiền để tiêu.

> Những sự biến đổi lớn luôn xuất phát từ bên ngoài một tổ chức. Một cửa hàng bán lẻ có thể biết rõ về khách hàng thường đến mua hàng của mình. Nhưng dù thành công đến đâu, thì bất cứ cửa hàng bán lẻ nào cũng chỉ chiếm được một phần nhỏ khách hàng trên thị trường mà thôi. Có nghĩa là số lượng phi khách hàng luôn chiếm đại đa số so với số lượng khách hàng có được. Chính từ số lượng phi khách hàng này mà những thay đổi cơ bản bắt đầu xảy ra và trở thành quan trọng. trong vòng 50 năm qua thì chí ít cũng đã 50% những công nghệ mới làm chuyển đổi một ngành nào đó xuất phát từ các ngành khác. Các loại tín phiếu thương mại đã từng cách mạng hóa ngành tài chính chính ở Mỹ không phải có xuất sứ từ lĩnh vực ngân hàng. Sinh học phân tử và kỹ thuật

> gen không do ngành công nghiệp dược phẩm phát triển. Dù rằng đại đa số các doanh nghiệp vẫn sẽ tiếp tục hoạt độn nhưng vẫn không tránh khỏi phải đương đầu với sự cạnh tranh toàn cầu, từ những nơi mà họ chưa hề biết đến.

Mặc dù có đầy rẫy các loại tạp chí đại chúng về các lĩnh vực chuyên ngành nhưng không phải lúc nào thông tin bên ngoài cần thiết đối với doanh nghiệp cũng có sẵn. Chẳng hạn, không hề có thông tin, dù là thông tin chưa đủ tin cậy, nói về các điều kiện kinh tế ở Trung Quốc hay các điều kiện pháp lý tại các nước thuộc Liên Xô cũ. Tuy nhiên, ngay với các thông tin đã có sẵn thì cũng có nhiều doanh nghiệp chẳng bận tâm đến nó. Rất nhiều cty Mỹ đến châu Âu làm ăn vào những năm 1960 mà không hề tìm hiểu đến các quy định về lao động ở đây. Còn các cty châu Âu thì cũng mù tịt và thiếu thông tin khi làm ăn ở Mỹ. Nguyên nhân chính làm cho đầu tư bất động sản của Nhật đổ bể ở California vào những năm 1990 là do không nắm được những điều sơ đẳng về quy hoạch và thuế khóa.

> Một nguyên nhân chính khiến cho hoạt động kinh doanh thất bại là do một giả định chung cho rằng các điều kiện – thuế khóa, các luật lệ, những ưu đãi của thị trường, các kênh phân phối , quyền sở hữu trí tuệ … - *phải* như mình nghĩ hay ít nhất là như mình nghĩ là nó phải thế.

Một hệ thống thông tin đầy đủ phải bao gồm thông tin giúp cho các nhà quản lý đặt dấu hỏi đối với giả định đó. Nó phải giúp nhà quản lý đặt ra những câu hỏi đúng, chứ không phải thỏa mãn thông tin họ muốn. Điều đó đòi hỏi trước hết nhà quản lý phải biết thông tin nào

là cần thiết cho mình, phải thu thập thông tin đều đặn, và cuối cùng phải biết tổng hợp thông tin một cách có hệ thống khi ra các quyết định.

Trên đây là những bước khởi đầu, những nỗ lực đầu tiên để tổ chức "tình báo kinh tế", nghĩa là thông tin về đối thủ cạnh tranh thực tế lẫn tiềm năng trên toàn thế giới. Một vài tập đoàn đa quốc gia – chẳng hạn Unilever, Coca-Cola, Nestlé, một số công ty thương mại Nhật Bản và một số cty xây dựng lớn – đã tích cực xây dựng hệ thống thu thập và xử lý thông tin về bên ngoài. Nhưng nhìn chung, phần đông doanh nghiêp đều chưa bắt tay làm công việc này. Công việc đó sẽ nhanh chóng trở thành một thách thức quan trọng về thông tin đối với tất cả mọi doanh nghiệp.

III – THÔNG TIN CẦN THIẾT CHO NHÀ QUẢN LÝ.

Phần chính của công nghệ mới là thiết bị xử lý dữ liệu dùng cho cá nhân. Nhưng khi nói đến thông tin, thì người ta dành sự chú ý chủ yếu vào thông tin cho doanh nghiệp, như đã được nêu trong chương này. Thế nhưng thực ra thì thông tin dành cho các nhà quản lý – và đúng hơn là cho mọi lao động tri thức – để thực hiện công việc của mình còn quan trọng hơn nhiều. Bởi vì thông tin chính là nguồn lực chủ yếu của lao động tri thức nói chung và nhà quản lý nói riêng. Thông tin ngày càng tạo nên mối liên kết giữa những người lao động với nhau và với tổ chức và "mạng lưới" của họ. Nói cách khác, thông tin giúp cho người lao động tri thức thực hiện công việc của mình.

Đến nay một điều rõ ràng là không ai cung cấp được thông tin mà người lao động tri thức và đặc biệt là các nhà quản lý cần, ngoại trừ chính họ phải tự lo liệu lấy. Nhưng có rất ít nhà quản lý bỏ công sức ra để quyết định xem thông tin nào là cần thiết cho mình, và càng ít người hơn nữa tìm cách xử lý các thông tin này. Họ thường dựa vào những người cung cấp dữ liệu, tức là các nhân viên tin học và kế toán, để quyết định giùm cho họ. Thế nhưng, những người cung cấp dữ liệu này lại không thể nào biết được những dữ liệu nào người sử đụng cần để biến nó thành thông tin. Chỉ có từng người lao động trí thức và nhất là nhà quản lý mới có thể chuyển các dữ liệu thành thông tin mà thôi. Và cũng chỉ có từng người lao động tri thức và đặc biệt là nhà quản lý mới biết cách xử lý thông tin có được để làm cho công việc có kết quả.

Để có được thông tin cần thiết cho công việc của mình, nhà quản lý cần phải trả lời hai câu hỏi dưới đây:

> "Những thông tin nào tôi cần cung cấp cho người đang làm việc với tôi và là chỗ dựa cho tôi? Bằng hình thức nào? Và thời gian nào?"

> "Những thông tin nào cần thiết cho chính tôi? Thông tin đó lấy từ ai? Bằng hình thức nào? Và thời gian nào?"

Hai câu hỏi trên rõ ràng là khác nhau, nhưng có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Câu hỏi đầu tiên xác lập được sự trao đổi thông tin thì sẽ không có thông tin phản hồi trở lại cho nhà quản lý.

Chúng ta đã biết điều này từ thời Chester I.Barnard (1886-1961) khi ông ta xuất bản cuốn sách *Các chức năng của nhà quản lý* vào năm 1938, cách đây hơn 60 năm. Trong khi cuốn sách này của Barnard được rất nhiều người ca ngời thì nó lại ít có tác dụng đối với thực tiến. Theo Barnard thì sự trao đổi thông tin là cái gì đó mơ hồ và chung chung. Đó là sự quan hệ giữa con người với nhau và mang tính cá nhân. Thế nhưng điều làm cho sự trao đổi thông tin tại nơi làm việc mang lại hiệu quả là sự tập trung vào *bên ngoài* một cá nhân. Thông tin đó phải tập trung vào một nhiệm vụ chung, một thách thức chung. Tóm lại sự trao đổi thông tin phải tập trung vào *công việc*.

Vì vậy khi đặt ra câu hỏi: “Tôi cần cung cấp thông tin cho ai để họ thực hiện tốt công việc của họ?”, thì sự trao đổi thông tin do đó đem lại kết quả. Do đó, câu hỏi đầu tiên không nên là: “Tôi muốn cái gì, hay cần cái gì?” Mà nên là: “Người ta cần ở tôi cái gì?” và “Ai cần đến tôi?” Sau đó mới đến câu hỏi: “Những thông tin nào cần thiết cho tôi, thông tin đó lấy từ ai? Bằng hình thức nào? Trong thời gian nào?”

Những nhà quản lý nào biết đặt ra những câu hỏi trên sẽ sớm nhận ra rằng những thông tin họ cần đến là có rất ít từ hệ thống thông tin của cty mình. Một số thông tin có được là từ bộ phận kế toán, mặc dù trong nhiều trường hợp các thông tin này cần phải được sắp xếp, hiệu chỉnh lại cho phù hợp với yêu cầu công việc của nhà quản lý. Phần lớn thông tin mà các nhà quản lý cần đến là từ bên ngoài cty và cần

được tổ chức sắp xếp riêng biệt để không lẫn lộn với thông tin từ nội bộ cty.

Người duy nhất có thể trả lời câu hỏi: "Tôi cần cung cấp thông tin gì? Cho ai? Bằng hình thức nào?" lại không phải người đặt ra câu hỏi. Bước đầu tiên để thu thập thông tin mà nhà quản lý cần đến là phải tìm đến và hỏi tất cả mọi người có quan hệ làm việc và là chỗ dựa cho nhà quản lý. Nhưng trước khi đặt câu hỏi, người ta phải chuẩn bị câu trả lời. Vì người được hỏi sẽ - và nên là như thế - hỏi lại: "Vậy anh cần tôi cung cấp thông tin gì?" Do vậy, nhà quản lý cần phải suy nghĩ trước cả hai câu hỏi – rồi họ bắt đầu bằng việc đến gặp người khác và hỏi họ: "Tôi cần cung cấp thông tin gì cho anh?"

Cả hai câu hỏi "Tôi cần báo cho người khác thông tin gì?" và "Tôi cần thông tin gì?" thoạt tưởng rất đơn giản. Nhưng ai đã từng hỏi các câu hỏi này rồi cũng đều thấy rằng phải suy nghĩ rất thấu đáo, phải qua nhiều sự thử nghiệm, phải làm việc rất tích cực mới trả lời được. Và câu trả lời không cố định mãi.

Thực tế, việc đặt câu hỏi không phải chỉ một lần là thôi mà cần lập đi lập lại, chẳng hạn 18 tháng một lần. Và cũng cần đặt câu hỏi đó mỗi khi có sự thay đổi lớn trong doanh nghiệp, chẳng hạn như thay đổi lý thuyết kinh doanh, thay đổi chỗ làm và phân công nhiệm vụ cho các nhân viên.

Những ai đặt ra các câu hỏi trên một cách nghiêm túc sẽ sớm hiểu được mình cần thông tin gì và cần cung cấp thông tin nào. Và từ đó biết cách xử lý cả hai loại thông tin đó.

Tổ chức thông tin

Nếu không được tổ chức thì thông tin vẫn chỉ là các dữ liệu mà thôi. Để làm cho thông tin có ích nó phải được tổ chức. Tuy nhiên, điều không rõ ràng là hình thức thông tin nào là có ích, đặc biệt là với hình thức tổ chức nào thì thông tin đó có ích cho công việc của mỗi người. Do đó cùng một thông tin có thể được tổ chức theo những cách khác nhau nhằm những mục đích khác nhau.

> Đây là một ví dụ. Từ khi Jack Welch nhận chức tổng giám đốc General Electric (GE) năm 1981, ông ta đã làm cho cty này tạo ra của cải nhiều hơn bất kỳ cty nào trên thế giới. Một trong những nguyên nhân thành công là GE biết cách tổ chức thông tin về tình hình hoạt động của từng đơn vị kinh doanh một cách khác nhau với mục đích khác nhau. Cty duy trì phương pháp báo cáo truyền thống về tình hình tài chính và thị trường mà hầu hết các cty sử dụng để đánh giá tình hình hoạt động của cty hàng năm. Thế nhưng cũng dữ liệu đó lại được tổ chức cho việc xâ dựng chiến lược lâu dài, nghĩa là một mặt nêu ra những thành công hoặc thất bại bất ngờ nhưng đồng thời cũng nêu ra những sự kiện nào diễn ra khác với dự kiến. Cách thứ ba để tổ chức cũng các dữ liệu đó là tập trung vào hiệu quả đổi mới của cty – hiệu quả này trở thành yếu tố chủ yếu để xem xét việc khen thưởng các giám đốc và cán bộ quản lý cao cấp của một đơn vị kinh doanh. Cuối cùng thì cũng các dữ liệu này được tổ chức để đánh giá cách đối xử và phát triển các nhân viên của một đơn vị kinh doanh – đây

trở thành một yếu tố quan trọng trong việc xem xét đề bạt cán bộ quản lý, đặc biết đối với cấp giám đốc ở một đơn vị kinh doanh.

Theo kinh nghiệm của tác giả thì mỗi nhà quản lý có cách tổ chức thông tin riêng cho mình và thông tin phải được tổ chức phù hợp với cách làm việc của từng nhà quản lý. Tuy nhiên cũng có một số phương pháp luận cơ bản trong việc tổ chức thông tin.

Thứ nhất là xác định *sự kiện then chốt*. Các sự kiện nào là "các điểm mấu chốt" cho hiệu quả trong công việc. Đó có thể là công nghệ - yếu tố quyết định thành công của một dự án nghiên cứu. Sự kiện then chốt có thể có liên quan đến con người và sự phát triển nguồn nhân lực. Nó cũng có thể liên quan đến việc tạo ra sản phẩm mới hay dịch vụ mới cho một số khách hàng chính. Hay cũng có thể liên quan đến việc tìm kiếm khách hàng mới. Tóm lại, cái gì được coi là sự kiện then chốt hoàn toàn tùy thuộc quyết định cá nhân nhà quản lý. Tuy nhiên quyết định đó cần được bàn bạc thảo luận với những người trong cty mà nhà quản lý trông cậy. Đây có lẽ là điều quan trọng nhất mà bất kỳ người nào trong một tổ chức cũng phải trình bày rõ với người cùng làm việc và đặc biệt là với cấp trên của mình.

Thứ hai là áp dụng khái niệm của *lý thuyết xác suất* hiện đại – một khái niệm làm cơ sở cho phương pháp Quản lý Chất lượng Toàn diện (TQM). Đó là sự phân biết giữa các sự kiện biến đổi với phân phối xác suất bình thường và sự kiện bất thường. Chừng nào mà sự biến đổi vẫn nằm trong giới hạn của phân phối xác suất bình thường đối với một sự kiện nào đó (chẳng hạn như chất lượng trong một quy

trình trình sản xuất) thì không cần phải xử lý. Sự biến đổi như thế vẫn chỉ là dữ liệu chưa phải là thông tin. Nhưng sự kiện bất thường với phân phối xác suất vượt ra ngoài mức quy định thì là thông tin, đòi hỏi phải có biện pháp xử lý.

Phương pháp luận thứ ba đẻ tổ chức thông tin xuất phát từ lý thuyết của *Hiện tượng Ngưỡng* (Threhold Phenomenon), một lý thuyết làm nền tảng cho khoa học về Tâm lý học nhận thức. Chính nhà vật lý học người Đức Gustav Fechner (1801-1887) là người đầu tiên nhận ra rằng chúng ta sẽ không cảm nhận được cảm giác, chẳng hạn như sự bứt rứt, cho đến khi nó đạt đến một cường độ nhất định, tức là khi nó vượt qua một cái ngưỡng nhận thức. Có rất nhiều hiện tượng khác tuân theo quy luật này. Thực ra chúng chưa là "hiện tượng" mà chỉ là dữ liệu cho đến khi chúng đạt đến một cường độ nào đó và vượt qua ngưỡng nhận thức.

> Lý thuyết nói trên có thể áp dụng cho nhiều hiện tượng cả ở nơi làm việc lẫn trong cuộc sống cá nhân giúp cho việc tổ chức dữ liệu thành thông tin cần thiết. Chẳng hạn khi chúng ta nói đến hiện tượng "suy thoái" trong kinh tế chúng ta đang đề cập đến một hiện tượng ngưỡng, tức là sự sụt giảm về doanh số và lợi nhuận trở thành cuộc suy thoái kinh tế khi chúng vượt qua một ngưỡng nhất định, chẳng hạn khi nó cứ kéo dài vượt quá một thời gian nhất định. Tương tự như vậy, một bệnh truyền nhiễm có thể trở thành một "nạn dịch" ở bộ phận dân cư nào đó khi nó vượt quá một ngưỡng nhất định.

Khái niệm này rất hữu ích khi tổ chức thông tin về các sự kện liên quan đến nhân sự. Chẳng hạn như các sự kiện tai nạn lao động, thay thế nhân công, sự kiện cáo… sẽ trở thành vấn đề lớn khi vượt quá một ngưỡng nhất định. Tương tự như vậy đối với hiệu quả đổi mới của cty, chỉ có khác là ở đây ngưỡng nhận thức là điểm mà khi sự sụt giảm trong hiệu quả đổi mới nằm dưới điểm đó thì báo hiệu sự cần thiết phải có biện pháp xử lý. Khái niệm ngưỡng là một trong các khái niệm hữu ích nhất để xác định khi nào chuỗi các sự kiện trở thành một "xu thế" đòi hỏi phải có sự chú ý và có hành động thích hợp, cũng như khi các sự kiện trông bề ngoài có vẻ đặc biệt nhưng bản thân nó không có ý nghĩa gì cả.

Cuối cùng, rất nhiều nhà quản lý nhận ra rằng cách để tổ chức thông tin có hiệu quả đơn giản chỉ là tổ chức sao cho mình sẽ được thông tin về những điều *không bình thường*.

Một ví dụ là "các thư từ gửi cán bộ quản lý". Những nhân viên trong cty hàng tháng viết thư báo cáo cán bộ quản lý, nêu lên tất cả sự kiện không bình thường và bất ngờ trong từng lĩnh vực, hoạt động của họ. Hầu hết những điều "không bình thường" trong các báo cáo này không đáng được quan tâm. Thế nhưng nhiều khi cũng có sự kiện "ngoại lệ", đó là sự kiện mà phân phối xác suất của nó vượt ra ngoài mức bình thường. Và nhiều khi có sự trùng khớp các sự kiện – không quan trọng trong từng bản báo cáo, nhưng khi tổng hợp lại nó trở nên quan trọng. Như vậy, nhiều khi các thư báo cáo của nhân viên nêu ra những điểm đáng chú ý cho các nhà quản lý. Chúng luôn chuyển thông tin đến cho họ.

Không có sự bất ngờ

Không có một hệ thống thông tin nào do người lao động tri thức – nhất là nhà quản lý – thiết kế để cung cấp thông tin cho họ là hoàn hảo cả. Thế nhưng trong nhiều năm qua nó đã dần được cải thiện. Và một thước đo cuối cùng đối với một hệ thống thông tin là *không có sự bất ngờ*. Trước khi các sự kiện trở thành vấn đề lớn, nhà quản lý đã biết đến nó, phân tích nó, hiểu được nó và đã có hành động thích hợp để xử lý.

> Ví dụ, chỉ có ba hoặc bốn, nghĩa là rất ít, các tổ chức tài chính của Mỹ đã không bị bất ngờ trước sự sụp đổ tài chính ở châu Á vào cuối nhưng năm 1990. Họ đã hiểu được "thông tin" là gì đối với các nền kinh tế châu Á và các đồng tiền ở châu Á. Họ đã dần dần loại bỏ các thông tin nhận được từ các cty con và đại lý của họ ở các nước châu Á, vì họ đã bắt đầu nhận ra rằng đó chỉ là dữ liệu chứ không phải thông tin. Thay vào đó, họ đã bắt đầu tổ chức các thông tin như là tỷ lệ giữa vốn đầu tư trực tiếp và đầu tư gián tiếp, và tỷ lệ giữa vốn đầu tư gián tiếp (nghĩa là các khoản vay ngắn hạn) và cán cân thanh thoán của các nước này và cùng với nó là khoản có thể dùng để trả nợ ngắn hạn nước ngoài. Từ rất lâu trước khi các tỷ số này trở nên quá bất lợi, gây ra sự hoảng loạn không tránh khỏi ở châu Á thì các nhà quản lý nói trên đã nhận thấy là sự hoảng loạn đó đang đến. Họ nhân ra là họ phải quyết định hoặc rút lui với chiến lược đầu tư ngắn hạn, hoặc tiếp tục ở lại với chiến lược đầu tư rất lâu dài và cũng rất mạo hiểm. Nói

cách khác, họ đã nhận thức được dữ liệu kinh tế nào là có ý nghĩa đối với các nước kinh tế đang phát triển, rồi tiến hành tổ chức, phân tích và diễn dịch các dữ liệu đó. Họ đã chuyển các dữ liệu thành các thông tin và đã quyết định cần có hành động gì từ rất lâu trước khi các hành động đó trở nên cần thiết.

Ngược lại, đại đa số các cty của Mỹ, chau Âu và châu Á đang làm ăn ở châu Á hoặc đầu tư ở đó mà chỉ dựa vào thông tin do người của họ đóng ở đó báo cáo về đều bị bất ngờ. Các thông tin này hóa ra không phải là thông tin, mà chỉ là tin sai lạc. Chỉ có những nhà quản lý nào đã mất nhiều năm trăn trở với câu hỏi: "Những thông tin nào về làm ăn ở Thái Lan và Indonesia là hữu ích?" mới có sự chuẩn bị trước.

Một điều khá phổ biến là *số lượng* đơn thuần của dữ liệu lại được coi là thông tin, chẳng khác gì việc coi cuốn danh bạ điện thoại dày cộm của một thành phố lớn là đồng nghĩa với việc không cần thiết phải biết đến ai cần liên hệ nữa, cả tên tuổi, địa chỉ, cũng như lý do tại sao phải liên hệ với người đó. Các nhà quản lý cần phải biết hai điều: một là LOẠI BỎ dữ liệu không có liên quan đến thông tin đang cần đến; hai là tổ chức, phân tích và diễn dịch các dữ liệu và sau đó tập trung các thông tin có được vào HÀNH ĐỘNG thực tế. Bởi vì mục đích của thông tin không phải là tri thức mà là đưa tri thức vào hành động thực tế.

Đi ra bên ngoài

Ví dụ về việc các cty ở các nước phát triển bị bất ngờ trước sự suy sụp kinh tế ở các nước châu Á cho thấy tầm quan trọng của việc thu thập các thông tin hữu ích từ *bên ngoài*.

Đối với các nhà quản lý, xét cho cùng chỉ có một cách để nhận được các thông tin này, đó là phải *tự mình đi ra bên ngoài*. Dù các bản báo cáo có tốt đến đâu, hay các lý thuyết kinh tế hay tài chính được áp dụng có đúng đến đâu đi nữa, thì cũng không có gì sánh bằng sự quan sát trực tiếp, cá nhân và dưới hình thức thực sự là sự quan sát *bên ngoài*

> Các hệ thống siêu thị của nước Anh đã nhiều lầm tìm cách để thiết lập cơ sở tại nước Ireland láng giềng của mình, nhưng rất ít thành công. Hệ thống siêu thị đang chiếm lĩnh thị trường Ireland là Super-Quinn do Fergal Quinn thành lập và điều hành. Bí quyết của ông tya không phải là hàng hóa tốt hơn hay giá cả thấp hơn. Bí quyết đó là ông ta và các cán bộ quản lý của cty hàng tuần phải bỏ ra hai ngày để làm việc bên ngoài văn phòng. Một ngày dành để làm các công việc tại siêu thị, chẳng hạn như phục vụ tại quầy thanh toán hay làm cán bộ phụ trách khâu bán thực phẩm tươi sống. Còn một ngày dành để đi quan sát các cửa hàng của các đối thủ cạnh tranh, lắng nghe và nói chuyện với các nhân viên làm việc cho các đối thủ cạnh tranh và các khách hàng của đối thủ cạnh tranh.

Cty cung cấp thiết bị cho bệnh viên lớn nhất ở Hoa Kỳ do một tổng giám đốc thành lập, người đã dành bốn tuần lễ trong một năm, tức

hai lần một năm mỗi lần kéo dài hai tuần lễ để thay thế người bán hàng, trong dịp người này nghỉ phép. Ông ta đòi hỏi mọi cán bộ quản lý cao cấp của cty cũng phải làm như vậy. Khi người bán hàng chính trở lại làm việc thì khách hàng, là một bà xơ của một bệnh viên Thiên Chúa giáo, hỏi ông ta: "Cái lão ngu ngốc nào bán hàng thay ông vậy? Ông ta luôn hỏi tại sao tôi lại mua hàng của người khác mà không mua hàng của ông. Ông ta chẳng quan tâm lắm đến việc nhận được đơn đặt hàng cho ông". Thế nhưng chính đây lại là nội dung chủ yếu cần tìm hiểu cho đợt đi thực tế.

Một kinh nghiệm rất cổ điển cho rằng hầu như không có cách gì nâng cao chất lượng điều trị của bác sĩ bằng việc chính bác sĩ làm bệnh nhân tại bệnh viện khoảng hai tuần lễ.

Các nhóm nghiên cứu thị trường, nghiên cứu đối tượng tập trung và các bản nghiên cứu khác tương tự luôn được đánh giá cao và điều đó là đúng. Thế nhưng họ vẫn luôn tập trung chú ý vào các sản phẩm của cty. Họ không tập trung chú ý vào việc khách hàng mua gì và quan tâm cái gì. Chỉ bằng cách tự mình đóng vai trò khách hàng, người bán hàng, hoặc bệnh nhân thì nhà quản lý mới có thể có được thông tin chân thực ở bên ngoài. Mặc dù có được các thông tin này nhưng vẫn chỉ giới hạn ở thông tin về khách hàng và phi khách hàng. Vậy nhà quản lý cần có thêm thông tin gì khác ở bên ngoài và làm thế nào để có được?

> Đây chính là lý do vì sao việc tình nguyện tham gia một tổ chức phi lợi nhuận lại có ý nghĩa quan trọng – như sẽ được thảo luận ở Chương 6 – không chỉ để chuẩn bị cho nửa quãng

đời còn lại của mình, mà còn là cách để nhận được thông tin ở bên ngoài, tức là thông tin về cách nhìn nhận, ứng xử và ra quyết định những con người khác với mình về công việc, quá trình, về kiến thức, về nhận thức và quan điểm. Cũng vì lý do đó mà việc tiếp tục đào tạo những người lớn tuổi đã thành đạt sẽ ngày càng quan trọng. Thông qua quá trình tiếp tục đào tạo như thế, những người vào tuổi trung niên thành đạt, tức khoảng 45 tuổi là những lao động tri thức – nhà quản lý doanh nghiệp, luật sư, hiệu trưởng trường đại học hay mục sư ở nhà thờ - bắt buộc phải làm việc với những con người thuộc các tầng lớp xã hội khác nhau và với những giá trị khác nhau. Đây không chỉ là cách để nâng cao tri thức mà còn giúp cho nhà quản lý có được thông tin cần thiết cho công việc của mình, đó là thông tin về bên ngoài.

Về lâu dài, thông tin quan trọng nhất cần thiết cho nhà quản lý làm tốt công việc của mình là thông tin về bên ngoài. Đồng thời, đây là thông tin vẫn còn cần phải được tổ chức. Những thông tin này không chỉ là cơ sở để đưa đến hành động đúng, nó còn là cơ sở để đối phó với các thách thức khác sẽ thảo luận ở các chương sau, đó là thách thức đối với năng suất của lao động tri thức và thách thức đối với việc tự quản lý bản thân. Cả hai thách thức này phụ thuộc rất nhiều vào sự hiểu biết của các nhà quản lý về thông tin nào cần cho công việc của họ và thông tin nào họ cần cung cấp cho người khác, cũng như phụ thuộc vào các phương pháp để biến những dữ liệu lộn xộn

thành các thông tin được sắp xếp tổ chức có hệ thống và xử lý có trọng tâm cho nhà quản lý.

Chương V

NĂNG SUẤT CỦA LAO ĐỘNG TRI THỨC

- Năng suất lao động chân tay
- Các nguyên tắc năng suất lao động chân tay
- Năng suất lao động chân tay trong tương lai
- Chúng ta biết gì về năng suất của lao đông tri thức
- Làm gì?
- Lao động tri thức là tài sản vốn
- Các chuyên viên
- Công việc tri thức là một hệ thống
- Bắt đầu như thế nào?
- Quyền điều khiển doanh nghiệp

►Dẫn nhập

Sự đóng góp quan trọng nhất và thực sự độc đáo của lĩnh vực quản lý trong thế kỷ XX là việc tăng năng suất LAO ĐỘNG CHÂN TAY trong sản xuất lên 50 lần.

Tương tự như vậy sự đóng góp quan trọng nhất của lĩnh vực quản lý cần làm được trong thế kỷ XXI sẽ là việc nâng cao năng suất lao động các CÔNG VIỆC TRI THỨC và năng suất lao động của NGƯỜI LAO ĐỘNG TRI THỨC.

Tài sản có giá trị nhất của một cty ở thế kỷ XX là thiết bị sản xuất. Còn tài sản có giá trị nhất của một tổ chức ở thế kỷ XXI, bất kể là kinh doanh hay phi kinh doanh, sẽ là người lao động tri thức và năng suất lao động của họ.

►I – NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG CHÂN TAY

THỨ NHẤT: thử xem hiện chúng ta đang ở chỗ nào

Chỉ mới có hơn một trăn năm nay thôi kể từ khi lầN đầu tiên một người có học thức thực sự quan tâm đến công việc lao động chân tay và người lao động chân tay và bắt đầu nghiên cứu cả hai lĩnh vực này. Các nhà thơ vĩ đại như Hesiod của Hy Lạp (thế kỷ VI trước Công nguyên) và 500 năm sau đó là Virgil của La Mã (vào cuối thế kỷ thứ nhất trước Công nguyên) đã ca ngợi công việc đồng áng của nông dân. Những tác phẩm của họ vẫn là những áng thơ hay nhất

bằng bất kỳ ngôn ngữ nào. Thế nhưng chẳng có bài thơ nào nói về lao động đồng áng lẫn người nông dân lại giống với thực tế cuộc sống của họ. Cả Hesiod lẫn Virgil chưa một lần trong đời cầm đến chiếc liềm để gặt hái, chưa bao giờ chăn cừu, hoặc thậm chí chưa bao giờ quan sát người nông dân làm những công việc đó. Và 1.900 năm sau thời đại của Virgil, đến lượt Karl Marx (1818-1883) viết về lao động chân tay và công nhân lao động chân tay, thì ông cũng chưa bao giờ quan sát họ và cũng chưa bao giờ chạm tay đến các máy móc. Người đầu tiên vừa trực tiếp lao động chân tay như công nhân và vừa nghiên cứu về lao động chân tay chính là Fredrick Winslow Tylor (1856-1915).

> Trong suốt quá trình phát triển của lịch sử - và nói đúng hơn là cả trước khi lịch sử được ghi chép trong các sử sách – đã có sự tiến bộ không ngừng của cái mà ngày nay chúng ta gọi là "năng suất lao động" (thuật ngữ này chỉ mới tồn tại khoảng 50 năm). Thế nhưng đó lại là kết quả của những công cụ mới, phương pháp mới và công nghệ mới. Đó là sự tiến bộ trong lĩnh vực mà các nhà kinh tế gọi là "Tư bản". Thế nhưng trong suốt quá trình lịch sử đó lại có rất ít sự tiến bộ trong lĩnh vực mà các nhà kinh tế gọi là "Lao động", tức là năng suất lao động của người công nhân. Điều hiển nhiên trong suốt lịch sử là người công nhân muốn sản xuất được nhiều hơn thì chỉ có cách là phải làm việc cật lực hơn hoặc kéo dài thời gian làm việc nhiều hơn. Có rất nhiều điều mà các nhà kinh tế ở thế kỷ XIX không nhất trí với nhau, cũng như các nhà kinh tế hiện

> nay. Nhưng họ đều nhất trí với nhau, từ thời David Ricardo (1772-1823) đến Karl Marx, rằng có sự khác biệt rất lớn về trình độ tay nghề giữa các công nhân, chứ không có gì khác nhau đứng về năng suất lao động, trừ sự khác nhau giữa công nhân chăm chỉ và công nhân lười biếng, hoặc giữa công nhân sức khỏe tốt và công nhân sức khỏe yếu. Lúc đó khái niệm năng suất lao động chưa tồn tại. Năng suất lao động vẫn chỉ được coi là "yếu tố ngoại lai:", không phải là một thành phần trong phương trình của hầu hết học thuyết kinh tế đương thời, như học thuyết của Keynes và Trường phái kinh tế Áo.

Chỉ trong một thập kỷ sau khi Taylor lần đầu tiên quan sát và nghiên cứu các động tác lao động, thì năng suất lao động chân tay mới bắt đầu tăng lên chưa từng thấy. từ đó trở đi, năng suất lao động chân tay tăng lên đều đặn với tốc độ 3,5% trong một năm, nghĩa là tăng lên 50 lần kể từ thời Taylor. *Tất cả* thành quả về kinh tế và xã hội ở thế kỷ XX đều dựa trên cơ sở thành tựu này. Năng suất lao động chân tay đã tạo ra cái mà ngày nay chúng ta gọi là các nền kinh tế "phát triển". Trước thời Taylor không hề tồn tại khái niệm này, vì mọi nền kinh tế đều "chưa phát triển" như nhau. Ngày nay một nền kinh tế chưa phát triển – hay thậm chí nền kinh tế mối trỗi dậy – là nền kinh tế không làm được – hoặc ít ra chưa làm được – việc nâng cao năng suất lao động chân tay.

Các nguyên tắc của năng suất lao động chân tay

Những nguyên tắc của Taylor xem ra đơn giản đến mức khó tin.

Bước đầu tiên để làm cho lao động chân tay có năng suất là xem xét kỹ từng công việc và phân tích các động tác cấu thành của nó. Bước tiếp theo là ghi chép lại từng động tác, cả công sức bỏ ra và thời gian đòi hỏi để thực hiện. Tiếp đến là loại bỏ các động tác thừa; mỗi khi quan sát công việc chân tay, chúng ta sẽ phát hiện thấy có rất nhiều động tác mà từ lâu được coi là hay nhưng thực tế lại thừa, không làm lợi cái gì cả. Sau đó mỗi động tác cần thiết để tạo ra thành phẩm cuối cùng được xếp đặt lại sao cho việc thực hiện đơn giản nhất, dễ dàng nhất, ít tốn công sức nhất và đòi hỏi thời gian thực hiện ngắn nhất. Tiếp theo các động tác này được ghép lại với nhau thành một "cộng đoạn" theo một trình tự logic. Cuối cùng là thiết kế lại các công cụ để thực hiện từng động tác. Và mỗi khi chúng ta xem sét bất cứ công đoạn nào, dù công đoạn đó đã từng tồn tại hàng ngàn năm, chúng ta đều phát hiện thấy các công cụ đã sử dụng từ lâu đời hoàn toàn không phù hợp cho việc thực hiện công việc đó. Điều này rất đúng, chẳng hạn như trường hợp mà Taylor đã phát hiện đối với chiếc xẻng dùng để xúc cát trong xưởng đúc, công đoạn đầu tiên mà ông ta đã nghiên cứu. Đó là chiếc xẻng có hình dáng không đúng, kích thước không đúng và tay cầm không đúng. Chúng ta cũng đã nhận ra điều tương tự như vậy đối với các dụng cụ y khoa cổ điển của các bác sĩ phẫu thuật.

Các nguyên tắc của Taylor xem ra rất hiển nhiên – mọi phương pháp có hiệu quả đều như thế. Thế nhưng Taylor đã phải mất 20 năm mày mò mới tìm ra.

Trong hơn một trăm năm qua đã có biết bao những sự thay đổi, điều chỉnh và hoàn thiện đối với các phương pháp này, kể cả tên gọi của nó. Chính Taylor lúc đầu gọi tên phương pháp của mình là "Sự phân tích công đoạn làm việc" hay "Quản lý công đoạn làm việc". Hai mươi năm sau đó nó được đổi tên thành "Quản lý theo khoa học". Tiếp theo đó 20 năm nữa, sau Thế chiến thứ I, nó lại được đổi tên thành "Quy trình công nghiệp" ở các nước như Mỹ, Anh và Nhật Bản. Còn ở Đức lại gọi là "Sự hợp lý hóa".

> Việc công bố rằng phương pháp của ai đó "bác bỏ" hoặc "thay thế" phương pháp của Taylor hầu như là một cách "giao tế công cộng" chuẩn mực. Bởi vì chính những điều làm cho Taylor và phương pháp của ông có sức mạnh cũng đồng thời làm cho ông ta bị căm ghét. Những điều mà Taylor nhìn nhận về lao động là trái ngược so với những gì mà nhà thơ và triết học từ Hesiod và Virgil cho tới Karl Marx mô tả về lao động. Họ đều đề cao đó là "kỹ năng". Nhưng Taylor lại cho rằng đối với lao động chân tay thì không có kỹ năng gì cả, mà chỉ là các động tác đơn giản, lặp đi lặp lại. Còn cái làm cho lao động chân tay có năng suất chính là *Tri thức*, tức là cách thức làm cho các động tác đơn giản, không có kỹ năng được ghép lại với nhau, được sắp xếp và thực hiện công việc một

cách hợp lý. Thực tế, Taylor chính là người đầu tiên biết áp dụng tri thức vào công việc.*

Điều này cũng làm Taylor trở thành kẻ thù không đội trời chung của các tổ chức công đoàn cùng thời ông ta, đó là các tổ chức công đoàn các nghề nghiệp thủ công, dựa vào bí mật của các kỹ năng thủ công và sự độc quyền bí mật này của họ. Hơn thế nữa, Taylor còn đề xướng nguyên tắc, mà đến nay vẫn bị một số công đoàn lao động nguyền rủa, đó là việc trả lương công nhân phải căn cứ vào năng suất lao động, tức là theo đầu ra, chứ không phải theo đầu vào chẳng hạn như giờ làm việc. Thế nhưng định nghĩa của Taylor về lao động là một dãy các thao tác cũng giải thích lý do tại sao ông gặp phải sự phản đối bởi những người mà bản thân họ không lao động chân tay: đó là hậu thế của các nhà thơ và nhà triết học cổ đại, các học giả, trí thức. Bởi vì Taylor đã phá bỏ tính lãng mạn của công việc, thay vì được coi là "kỹ năng cao quý" nay trở thành một chuỗi các động tác đơn giản.

Mặc dù vậy, bất kể phương pháp nào đã thành công ít nhiều trong một trăm năm qua trong việc nâng cao năng suất lao động chân tay và cùng với nó là mức lương tăng lên cho người lao động cũng đều

* Đối với công việc trong ngành nghề đòi hỏi tri thức lâu đời nhất là y học, thì người đương thời với Taylor là William Osler (1849-1919) cũng đã làm giống như Taylor – trong cuốn sách năm 1892 nhan đề *Các nguyên tắc và thực hành y học* (có người cho rằng đây là cuốn sách giáo kho tốt nhất kể từ cuốn *Hình học* của Euclid ở thế kỷ thứ III trước Công nguyên). Công trình của Osler đã được gọi đúng là sự áp dụng quản lý theo khoa học vào chẩn đoán y khoa. Cũng giống như Taylor, Osler cho rằng không hề có "kỹ năng" lao động mà chỉ có *phương pháp* lao động mà thôi.

dựa trên các nguyên tắc của Taylor, bất chấp những người chủ xưởng có to tiếng nói rằng phương pháp của họ khác với phương pháp của Taylor. Tất cả các phương pháp như là "mở rộng công việc", "nâng cao chất lượng công việc" hay "luân phiên công việc' đều áp dụng các nguyên tắc của Taylor nhằm làm giảm bớt công sức lao động của công nhân và qua đó tăng năng suất lao động. Các nguyên tắc của Taylor về phân tích công đoạn làm việc và quy trình công nghiệp được mở rộng áp dụng vào quy trình lao đông chân tay trong dây chuyền lắp ráp của Henry Ford (được phát triển sau năm 1914 khi mà Taylor đã nghỉ hưu do già cả và bệnh tật). Các nguyên tắc đó cũng được áp dụng cho các phương pháp quản lý của Nhật Bản như "chu trình chất lượng" (Quality Circle), "cải thiện chất lượng liên tục" (Continuous Improvement) và "giao nhận đúng lúc" (Just-In-Time Delivery)

Một ví dụ điển hình là phương pháp "Quản lý chất lượng toàn diện" của W.Edwards Deming (1900-1993). Điều làm cho phương pháp quản lý chất lượng của Deming đem lại hiệu quả chính là vì tác giả đã phân tích và tổ chức công việc theo đúng cách mà Taylor đã làm. Sau đó vào khoảng năm 1940 ông ta đã bổ sung thêm phương pháp kiểm tra chất lượng dựa vào lý thuyết thống kê mới được phát triển sau khi Taylor mất mười năm. Cuối cùng, vào những năm 1970, Deming đã sử dụng vô tuyến truyền hình mạch kín và sự mô phỏng trên máy vi tính để thay thế cho đồng hồ bấm giờ và máy chụp hình di động của Taylor. Thế nhưng các chuyên viên phân

tích kiểm tra chất lượng của Deming thì làm việc chẳng khác gì các kỹ sư về hiệu quả công việc của Taylor cả, họ giống nhau như đúc.

Mặc dù Taylor còn có nhiều hạn chế và thiếu sót, nhưng không người Mỹ nào, kể cả Henry Ford (1863-1947), có nhiều ảnh hưởng như ông ta. “Quản lý theo khoa học”(và sau đó là “Quy trình công nghiệp”) là một triết lý Mỹ có ảnh hưởng rộng khắp trên thế giới, hơn cả Hiến pháp và Luật liên bang Mỹ.

Trong thời kỳ Thế chiến thứ I, phương pháp Quản lý theo khoa học của Taylor, kết hợp với dây chuyền lắp ráp của Ford dựa trên cơ sở lý thuyết của Taylor, đã được phổ biến trên toàn nước Mỹ. Trong những năm 1920, phương pháp quản lý theo khoa học tràn qua Tây Âu và bắt đầu được áp dụng ở Nhật Bản.

Trong thời kỳ Thế chiến thứ II các thành tựu của Đức và Mỹ đều dựa trên cơ sở áp dụng các nguyên tắc của Taylor vào việc đào tạo. Bộ tổng tham mưu của Đức, sau thất bại trong Thế chiến thứ I, đã áp dụng nguyên tắc quản lý theo khoa học của Taylor dưới tên gọi “sự hợp lý hóa” vào công việc của người lính và huấn luyện quân sự. Điều này đã giúp cho Hitler phát triển được một cỗ máy đánh nhau siêu hạng chỉ trong vòng sáu năm, kể từ năm lên cầm quyền cho đến năm 1939. Những nguyên tắc đó cũng được áp dụng tại Mỹ trong việc đào tạo đội ngũ công nhân công nghiệp, lúc đầu còn có tính thăm dò trong thời kỳ Thế chiến thứ I, sau đó được áp dụng đại trà trong Thế chiến thứ II. Điều đó đã giúp cho Mỹ vượt xa Đức về sản xuất công nghiệp, mặc dù tỷ lệ nam giới trong quân ngũ của Mỹ lớn

của Đức. Và nhờ được đào tạo theo phương pháp quản lý theo khoa học mà lực lượng lao động dân sự của Mỹ có năng suất lao động cao hơn lao động của Đức quốc xã ở Đức cũng như tại châu Âu do Đức chiếm đóng từ hai đến ba lần. Phương pháp quản lý theo khoa học còn giúp cho Mỹ vượt trội hơn cả Đức và Nhật trên mặt trận về nhiều phương diện.

Sự phát triển kinh tế thế giới ở bên ngoài phương Tây kể từ năm 1950 đến nay đều dựa trên cơ sở sao chép lại những điều mà Mỹ đã làm trong Thế chiến thứ II, đó là áp dụng phương páp quản lý theo khoa học để tăng năng suất lao động chân tay. Toàn bộ sự phát triển kinh tế trước đó đều dựa trên cơ sở đổi mới công nghệ, đầu tiên là ở Pháp trong thế kỷ XVIII, sau đó ở Anh từ 1760 cho đến 1850 và cuối cùng tại các cường quốc kinh tế mới, đó là Đức và Mỹ vào nửa sau thế kỷ XIX. Các nước nằm ngoài châu Âu phát triển kinh tế sau Thế chiến thứ II, đầu tiên là Nhật Bản đã tránh đi vào đổi mới công nghệ. Thay vào đó, các nước này du nhập phương pháp đào tạo nhân lực mà Mỹ đã phát triển từ thời Thế chiến thứ II dựa trên các nguyên tắc của Taylor và ứng dụng nó để trong một thời gian rất ngắn nâng cao năng suất lao động cho đội ngũ lao động của mình vẫn còn trong thời kỳ tiền công nghiệp có trình độ tay nghề thấp (chẳng hạn như Nhật bản, vào năm 1950 có đến 2/3 lực lượng lao động tại đây vẫn còn kiếm sống chủ yếu bằng nghề nông và các ngành nghề có trình độ thấp, trừ lĩnh vực trồng lúa). Thế nhưng, mặc dù có năng suất lao động cao, lực lượng lao động mới ở các nước đầu tiên là Nhật Bản, sau đó là Hàn Quốc, Đài Loan và Singapore trong hàng thập kỷ vẫn

chỉ được hưởng mức lương thời tiền công nghiệp. Do vậy, họ có thể làm ra cùng một loại sản phẩm như ở các nước phát triển nhưng với chi phí lao động chỉ bằng một phần các nước đó mà thôi.

Năng suất lao động chân tay trong tương lai

Cách tiếp cận của Taylor xuấ phát từ lao động chân tay trong *sản xuất công nghiệp* và lúc ban đầu nó chỉ được áp dụng trong phạm vi đó mà thôi. Nhưng ngay trong giới hạn truyền thống đó thì phạm vi ảnh hưởng của nó cũng rất to lớn. Nó vẫn sẽ làm nguyên tắc tổ chức tại các nước mà ở đó công việc lao động chân tay, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất, đang là khu vực tăng trưởng chủ yếu trong nền kinh tế, đó là các nước thuộc "thế giới thứ ba" nơi có lực lượng lao động trẻ nhưng trình độ văn hóa thấp và không có tay nghề vẫn còn tiếp tục tăng.

Như sẽ bàn đến ở phần sau của chương này, vẫn có một số lượng rất lớn công việc tri thức, kể cả công việc đòi hỏi những kiến thức rất cao và lý thuyết sâu rộng, nhưng lại bao gồm các *thao tác bằng tay*. Để nâng cao năng suất lao động trong các công việc này cũng đòi hỏi phải có quy trình công nghiệp.

Tuy nhiên, tại các nước phát triển thì thách thức chủ yếu không còn là vấn đề tăng năng suất lao động chân tay nữa, vì họ đã trải qua rồi. Thách thức chính hiện nay là vấn đề tăng năng suất cho lao động trí thức. Lao động trí thức đang nhanh chóng trở thành bộ phận lớn nhất của lực lượng lao động tại các nước phát triển. Lực lượng lao động này có thể chiếm tới 2/5 toàn bộ lực lượng lao động ở Mỹ - còn tại

các nước phát triển khác thì lệ này tuy có nhỏ hơn nhưng đang tăng dần lên rất nhanh chóng. Chính năng suất lao động của lực lượng lao động tri thức sẽ ngày càng trở thành yếu tố quyết định sự phồn vinh và sự tồn tại của nền kinh tế các nước phát triển trong tương lai.

►II – CHÚNG TA BIẾT GÌ VỀ NĂNG SUẤT CỦA LAO ĐỘNG TRI THỨC.

Việc nghiên cứu về năng suất của lao động tri thức mới chỉ bắt đầu. Nếu nói về các công trình nghiên cứu thực sự về năng suất lao động tri thức, thì cái mà chúng ta có được vào năm 2000 cũng tương đương với cái mà chúng ta có được vào năm 1900, nghĩa là cách đây 100 năm, đối với các công trình nghiên cứu về năng suất lao động chân tay. Tuy vậy, hiện nay chúng ta đã biết về năng suất lao động tri thức nhiều hơn so với hiểu biết của chúng ta lúc đó về năng suất lao động chân tay. Chúng ta còn biết khá nhiều câu trả lời cho những vấn đề đặt ra. Đồng thời chúng ta còn biết cả những thách thức mà chúng ta chưa biết câu trả lời và cần phải tiếp tục tìm cho ra.

Có tất cả SÁU yêu tố quyết định năng suất của lao động tri thức.

1. Năng suất của lao động tri thức đòi hỏi chúng ta phải đặt câu hỏi: *"Nhiệm vụ là gì?"*
2. Mỗi lao động tri thức phải tự chịu trách nhiệm về năng suất lao động của mình. Họ phải tự quản lý bản thân. Họ phải được tự trị.

3. Sự đổi mới liên tục phải là một phần của công việc, là nhiệm vụ và trách nhiệm của lao động tri thức.

4. Công việc tri thức đòi hỏi lao động tri thức phải không ngừng học tập và không ngừng giảng dạy.

5. Năng suất của lao động tri thức không phải chủ yếu là vấn đề *số lượng* của đầu ra – chí ít là thoạt đầu. *Chất lượng* cũng quan trọng không kém.

6. Năng suất lao động tri thức đòi hỏi rằng người lao động tri thức phải được nhìn nhận và đối xử như là "tài sản" hơn là "chi phí". Nó đòi hỏi người lao động tri thức *mong muốn* làm việc cho tổ chức của mình hơn là cho các cơ hội khác.

Các yêu cầu nêu trên, có thể trừ yêu cầu cuối cùng, đều hoàn toàn ngược với những yêu cầu cần thiết để tăng năng suất lao động chân tay.

Đối với công việc chân tay thì chất lượng cũng là quan trọng. Nhưng sự kém chất lượng ở đây được coi là một giới hạn. Do đó cần có tiêu chuẩn tối thiểu về chất lượng. Thành tựu của phương pháp quản lý chất lượng toàn diện, tức là phương pháp áp dụng lý thuyết thống kê của thế kỷ XX vào lao động chân tay, là việc cắt giảm (dù không loại trừ hoàn toàn) sản lượng không đạt tiêu chuẩn tối thiểu về chất lượng.

Nhưng đối với công việc tri thức, thì chất lượng không là điều tối thiểu phải đạt được, hay là một giới hạn. Chất lượng ở đây là điều cốt yếu của đầu ra. Để đánh giá chất lượng giảng dạy của một giáo viên,

chúng ta không hỏi có bao nhiêu học sinh trong lớp học. Điều chúng ta hỏi là có bao hiêu học sinh nắm được nội dung giáo viên đã dạy, tức là một câu hỏi về chất lượng. Trong việc đánh giá kết quả hoạt động của một phòng thí nghiệm y khoa, thì câu hỏi có bao nhiêu thí nghiệm có thể tiến hành trên máy chỉ là câu hỏi hoàn toàn thứ yêu so với câu hỏi chính là có bao nhiêu thí nghiệm cho kết quả đúng và đáng tin cậy. Các đánh giá này cũng đúng khi áp dụng vào công việc của một nhân viên bàn giấy.

Do đó, năng suất lao động tri thức phải nhằm trước hết vào việc đạt chất lượng, nhưng không phải là chất lượng tối thiểu mà là chất lượng tối ưu, nếu không phải là chất lượng tối đa. Chỉ sau đó rồi mới đến câu hỏi: “Khối lượng hay số lượng của công việc là bao nhiêu?”.

Điều này không chỉ có nghĩa là chúng ta tìm cách tăng năng suất lao động tri thức từ chất lượng công việc chứ không phải từ số lượng công việc. Nó còn có nghĩa là chúng ta phải biết xác định đúng về chất lượng công việc.

Làm gì?

Đối với năng suất lao động tri thức, câu hỏi quan trọng đặt ra đầu tiên là “LÀM GÌ?”. Khác với trường hợp lao động chân tay, câu hỏi quan trọng bao giờ cũng là “LÀM NHƯ THẾ NÀO?”. Bởi vì ở đây công việc luôn được xác định trước rồi. Không một ai nghiên cứu về năng suất lao động chân tay lại đặt câu hỏi: “Công việc của người lao động chân tay là gì?”. Họ chỉ đặt câu hỏi: “Làm thế nào để người lao động thực hiện được tốt nhất công việc?”

> Điều này hoàn toàn đúng với phương pháp quản lý khoa học của Frederick W.Taylor, hay của các nhà quản lý tại Sears Roebuck hay cty Ford Motor, những người đầu tiên thiết kế dây chuyền lắp ráp, và cũng đúng với phương pháp kiểm soát chất lượng toàn diện của W.Edwards Deming.

Còn trong lao động tri thức thì câu hỏi chủ yếu đặt ra là: "Làm gì?"

> Lý do là vì, khác với lao động chân tay, công việc tri thức không lập trình người lao động. Người công nhân lắp bánh xe trong dây chuyền lắp ráp xe phải làm việc theo quy trình xác lập từ trước, nghĩa là họ tiến hành lắp ráp khi có hai băng chuyền đồng thời chuyển đến chỗ họ một băng chuyền khung xe ô tô và một băng chuyền bánh xe. Người nông dân đang ngồi trên máy kéo gieo hạt giống để trồng cây trên cánh đồng thì không rời máy kéo để gọi điện thoại, dự cuộc họp hay ghi biên bản. Đối với lao động chân tay công việc cần làm là gì đã được xác định rất rõ.

Còn trong công việc tri thức, người lao động tri thức không có quy trình làm việc có sẵn

> Khi có một sự cố xảy ra trong bệnh viện, chẳng hạn như một bệnh nhân lâm vào tình trạng hôn mê, tất nhiên khi đó công việc của người y tá sẽ bị chi phối bởi sự kiện này. Nhưng mặt khác, người y tá hầu như có quyền quyết định nên tập trung thời gian chăm sóc bệnh nhân ở giường bệnh hay đi làm các thủ tục giấy tờ. Các kỹ sư thường bị kéo ra khỏi công việc

đang làm để đi viết báo cáo hay sửa lại bản báo cáo, hay đi dự các cuộc họp… Công việc của người nhân viên bán hàng trong siêu thị là phục vụ khách hàng và giới thiệu những mặt hàng mà khách hàng đã quan tâm hoặc sẽ quan tâm. Thay vào đó nhân viên bán hàng này lại còn tốn rất nhiều thời gian cho công việc giấy tờ, cho việc kiểm tra xem hàng hóa còn trong kho ra sao, bao giờ hàng hóa sẽ được chuyển tới, và các công việc khác, đều là những việc kéo họ xa rời khách hàng, và không hề làm tăng năng suất lao động của người bán hàng đối với công việc mà họ được trả lương, đó là bán hàng và làm thỏa mãn khách hàng.

Yêu cầu đầu tiên để xử lý công việc tri thức là phải tìm ra công việc cần làm là gì để tập trung người lao động tri thức vào công việc đó và loại bỏ các việc khác, ít nhất là loại bỏ được càng nhiều càng tốt. Thế nhưng điều này lại đòi hỏi bản thân người lao động tri thức phải xác định công việc cần làm là gì. Và chỉ có họ mới có thể xác định được mà thôi.

Như vậy, việc nghiên cứu năng suất lao động tri thức cần bắt đầu bằng cách hỏi chính người lao động tri thức:

Công việc của bạn là gì? Công việc của bạn nên là gì? Bạn dự định sẽ có đóng góp gì? Cái gì đang ngăn cản công việc của bạn và cần phải loại bỏ?

Người lao động tri thức gần như luôn tự chiêm nghiệm các câu hỏi này và họ có thể trả lời được. Tuy vậy, vẫn phải mất thời gian và

công sức để tổ chức lại công việc để họ có thể có những đóng góp mà họ đã được trả lương. Thế nhưng việc nêu các câu hỏi và có những hành động tương ứng khi giải đáp được thường sẽ làm cho năng suất lao động tri thức tăng lên gấp đôi hoặc gấp ba và rất nhanh.

> Đây là kết quả của việc đặt ra câu hỏi cho các y tá tại một bệnh viện lớn. Các y tá này có ý kiến rất khác nhau về việc xác định nhiệm vụ của mình là gì, một nhóm cho rằng đó là "chăm sóc bệnh nhân", còn nhóm kia lại cho rằng "thỏa mãn yêu cầu của bác sĩ". Thế nhưng họ lại hoàn toàn nhất trí với nhau về những việc mà họ gọi là "việc lặt vặt" làm hạ thấp năng suất lao động của họ như là công việc giấy tờ, cắm hoa, trả lời các cú điện thoại của người nhà bệnh nhân, trả lời yêu cầu của bệnh nhân khi họ bấm chuông gọi… Hầu hết những việc này có thể chuyển giao cho các nhân viên phục vụ có mức lương chỉ bằng một phần của y tá. Khi đó năng suất lao động của người y tá ngay lập tức tăng gấp đôi, đo được bởi thời gian mà họ phục vụ tại giường bệnh. Còn sự hài lòng của bệnh nhân thì tăng lên gấp nhiều lần. Nhờ vậy, chỉ trong vòng bốn tháng, tốc độ thay thế y tá nghỉ việc từ chỗ rất cao hầu như hết hẳn.

Một khi đã xác định được công việc cần làm thì người lao động tri thức có thể tự giải quyết được các vấn đề còn lại, đó là:

1. *Trách nhiệm* của người lao động tri thức đối với sự đóng góp của mình, tức là quyết định của họ về chất lượng và số lượng đối với công việc được giao xét về thời gian và chi phí.

Người lao động tri thức phải được tự chủ và điều đó đòi hỏi họ phỉ có trách nhiệm.

2. Sự đổi mới liên tục cần phải được đưa vào công việc của người lao động tri thức.

3. Việc không ngừng học tập và không ngừng truyền đạt kiến thức phải được đưa vào công việc của họ.

Những yêu cầu nói trên đã được bàn đến ở Chương 3.

Tuy nhiên vẫn còn một yêu cầu trọng tâm cho việc tăng năng suất lao động tri thức chưa được giải quyết, đó là:

Chất lượng là gì?

Đới với một số công việc tri thức, đặc biệt đối với một số công việc đòi hỏi trình độ tri thức cao, chúng ta cũng đã có cách đo lường chất lượng công việc. Chẳng hạn, chất lượng công việc của bác sĩ giải phẫu thường được đo lường bởi những người đồng nghiệp, thông qua tỷ lệ thành công đối với các ca phẫu thuật khó khăn và nguy hiểm, ví dụ như tỷ lệ sống sót của những bệnh nhân phẫu thuật tim, hoặc tỷ lệ phục hồi hoàn toàn của bệnh nhân sau khi phẫu thuật chỉnh hình. Thế nhưng nhìn chung cho đến nay việc đánh giá chất lượng lao động tri thức chủ yếu dựa trên cơ sở xét đoán hơn là đo lường. Trở ngại chính không phải là do khó khăn của việc đo lương chất lượng, mà là do khó khăn, hay nó đúng hơn là sự bất đồng ý kiến, trong việc xác định đâu là nhiệm vụ hoặc công việc nên làm.

Một ví dụ điển hình mà tôi biết là trường học ở Mỹ. Ai cũng biết là trường công tại các thành phố của Mỹ đã trở thành

những khu vực rất tồi tệ. Thế nhưng ngay cạnh đó, trên cùng một địa điểm và với đối tượng học sinh như nhau, là các trường tư thục (chủ yếu là các trường Thiên Chúa giáo) thì các em học sinh ngoan và học tốt. Có vô số lý do để giải thích sự khác biệt lớn lao về chất lượng. Thế nhưng có một lý do chính là hai loại trường này xác định nhiệm vụ của mình rất khác nhau. Một trường công điển hình sẽ xác định nhiệm vụ của mình là "giúp đỡ những người kém may mắn", còn trường Cơ Đốc giáo (đặc biệt là trường thuộc các giáo xứ Thiên Chúa giáo) lại xác định nhiệm vụ của mình là "giúp những ai muốn học được học". Như vậy, một bên thì bị chi phối bởi sự thất bại trong học tập, còn một bên thì bởi sự thành công trong học tập.

Tương tự như vậy, hai cơ sở nghiên cứu thuộc các công ty dược phẩm lớn có các kết quả hoạt động hoàn toàn khác nhau vì xác định nhiệm vụ rất khác nhau. Một cơ sở nghiên cứu xác định nhiệm vụ là không được có thất bại, tức là tiến hành công việc từ từ với những cải tiến nhỏ và có thể tiên liệu được đối với các sản phẩm đã có và cho các thị trường đã được xác lập. Còn cơ sở nghiên cứu kia lại xác định nhiệm vụ của mình là phải tạo ra "những đột phá" và do đó sẽ không tránh được rủi ro. Cả hai cơ sở nghiên cứu này đều được coi là khá thành công bởi chính họ, bởi các nhà quản lý cấp trên và bởi các nhà phân tích bên ngoài. Nhưng mỗi cơ sở này lại

hoạt động rất khác nhau và xác định năng suất lao động của mình cũng như của các nhà khoa học rất khác nhau.

Để xác định chất lượng công việc tri thức và biến định nghĩa đó thành năng suất lao động tri thứctrong thực tế thì phải xác định cho được nhiệm vụ là gì. Điều này xác định cho được "kết quả" cần đạt được của một tổ chức hay một công việc là gì, đây là việc làm khó khăn, chứa đựng rủi ro và rất dễ gây tranh cãi. Từ đó, chúng ta mới biết được làm thế nào để thực hiện được công việc đó. Đây là vấn đề hoàn toàn mới mẻ đối với hầu hết các tổ chức cũng như lao động tri thức. Để giải quyết được đòi hỏi phải có sự tranh luận và sự bất đồng.

Lao đông tri thức là tài sản vốn

Không có ở đâu mà sự khác biệt giữa năng suất lao động chân tay và năng suất lao động tri thức rõ ràng hơn là trong lĩnh vực *kinh tế học* liên quan tới hai loại lao động này. Trong lý thuyết kinh tế và trong thực tiễn hoạt động kinh doanh thì lao động chân tay được xem là *chi phí*. Nhưng đối với lao động tri thức, để có năng suất thì phải được coi là tài sản.

Đối với chi phí thì cần phải kiểm soát và căt giảm. Còn đối với tài sản thì phải làm cho nó không ngừng tăng lên.

Trong việc quản lý lao động chân tay chúng ta đã biết từ lâu rằng nếu việc thay thế nhân công diễn ra thường xuyên, nghĩa là mất nhân công, thì sẽ rất tốn kém. Như mọi người còn nhớ sự kiện nổi tiếng vào tháng 1/1914 khi công ty Ford Mortor

quyết định tăng lương cho công nhân lành nghề từ 80 xu lên 5 USD/ngày công. Sở dĩ công ty phải làm như vậy bởi vì tốc độ thay thế nhân công diễn ra quá nhanh khiến chi phí lao động tăng vọt đến mức không thể chấp nhận nổi. Để duy trì được lượng lao động 10 ngàn người thường xuyên làm việc, công ty đã phải tuyển dụng đến 60 nàn người trong một năm. Trong khi đó tất cả mọi người, kể cả bản thân Henry Ford (là người lúc đầu phản đối mạnh mẽ việc tăng lương này) đều cho răng việc tăng lương lao động quá cao như vậy thì chỉ làm giảm lợi nhuận của công ty mà thôi. Thế nhưng, ngay năm đầu tiên sau khi tiến hành tăng lương, lợi nhuận công ty tăng lên gần gấp đôi. Khi được trả 5 USD/ngày công thì hầu như không còn công nhân nào vào thời đó muốn rời nhà máy, và không lâu thì công ty Ford Motor có một danh sách dài người chờ xin làm việc.

Nhưng dù không có tốn kém do việc thay thế, tuyển dụng lại hay đào tạo lại đi chăng nữa thì người lao động chân tay vẫn được xem là chi phí. Điều này cũng đúng cho cả Nhật Bản, là nơi coi trọng việc tuyển dụng lao động suốt đời và việc xây dựng một đội ngũ lao động "trung thành" dài hạn. Hơn nữa, dù không có chi phí do thay thế lao động, thì người quản lý lực lượng lao động làm công việc chủ yếu dựa vào lao động chân tay vẫn có cách nhìn không phân biệt giữa những người lao động chân tay, chỉ trừ trường hợp đối với một số nhỏ thợ lành nghề mà thôi.

Điều này hoàn toàn khác đối với trường hợp công việc tri thức.

Người lao động chân tay không làm chủ phương tiện sản xuất. Họ có thể có, và thường là có, những kinh nghiệm rất quý giá. Nhưng những kinh nghiệm đó chỉ quý giá tại nơi họ làm việc. Chúng không mang theo người được.

Còn lao động tri thức thì làm chủ phương tiện sản xuất. Vì đó là kiến thức nằm trong đầu của họ. Đó là tài sản hoàn toàn có thể mang theo người và là tài sản vốn khổng lồ. Do làm chủ phương tiện sản xuất nên lao động tri thức rất cơ động. Người lao động chân tay cần việc làm hơn là việc làm cần đến họ. Có thể vẫn chưa hoàn toàn đúng nếu nói rằng tổ chức nơi người lao động tri thức làm việc cần đến họ nhiều hơn là họ cần đến tổ chức. Nhưng đối với đa số trường hợp thì đây là mối quan hệ cộng sinh, trong đó hai đối tượng này đều cần đến nhau với mức độ như nhau.

Nhiệm vụ của nhà quản lý là phải bảo toàn tài sản của tổ chức do họ phú trách. Điều này có ý nghĩa gì một khi kiến thức của mỗi lao động tri thức trở thành một thứ tài sản, và trong nhiều trường hợp là *tài sản chủ yếu* của một tổ chức? Điều này có ý nghĩa gì đối với chính sách quản lý nhân sự? Làm thế nào để thu hút và giữ được những lao động tri thức có hiệu quả nhất? Cần làm gì để tăng năng suất lao động tri thức và biến những năng suất lao động cao này thành năng lực hoạt động cho tổ chức?

►III – CÁC CHUYÊN VIÊN

Từ đầu đến giờ chúng ta mới bàn luận về năng suất lao động của lao động tri thức làm các công việc tri thức. Thế nhưng một bộ phận lớn lao động tri thức lại vừa làm công việc tri thức vừa làm công việc chân tay. Người viết tạm gọi là những "chuyên viên" (technologists). Đây là những người biết ứng dụng tri thức ở trình độ cao nhất.

> Các bác sĩ phẫu thuật, khi chuẩn bị cho một ca phẫu thuật phình mạch máu não trước khi xảy ra xuất huyết não gây chết người, đã phải tốn hàng giờ chẩn đoán *trước khi* tiến hành mổ - và điều này đòi hỏi một kiến thức chuyên môn ở trình độ cao nhất. Và trong quá trình mổ có thể xuất hiện những tình huống phức tạp không ngờ tới đòi hỏi phải có kiến thức lý thuyết lẫn sự phán đoán đều phải đạt trình độ cao nhất mới có thể xử lý được. Thế nhưng bản thân phẫu thuật là một công việc bằng tay, bao gồm các động tác được lặp đi lặp lại đòi hỏi phải nhanh, chính xác và đồng bộ. Các động tác này cũng được nghiên cứu, xắp xếp, luyện tập giống như mọi công việc chân tay khác, nghĩa là cũng bằng phương pháp mà Taylor đã từng áp dụng đầu tiên cho các công việc tại nhà xưởng.

Trong số các chuyên viên cũng có nhiều người mà trong công việc của họ tri thức là tương đối thứ yêu nhưng lại rất quan trọng.

> Chẳng hạn, công việc của nhân viên lưu trữ hồ sơ, và công việc của nhân viên vận hành máy vi tính đòi hỏi các kiến thức cơ bản mà không thể có được bằng kinh nghiệm. Kiến thức này là bộ phận nhỏ của công việc bằng tay, nhưng lại là nền tảng và rất quan trọng.

Trong số lao động tri thức thì nhóm các chuyên viên có thể là đông đảo nhất. Đây cũng có thể là nhóm phát triển nhanh nhất. Nhóm này bao gồm phần lớn các nhân viên y tế như là các kỹ thuật viên phòng thí nghiệm, các nhân viên phục hồi chức năng, các kỹ thuật viên về hình ảnh như X quang, siêu âm, ghi hình bằng cộng hưởng từ… Nhóm này cũng bao gồm các nha sĩ và tất cả các nha tá. Ngoài ra còn bao gồm các thợ cơ khí ô tô, công nhân sửa chữa và lắp đặt thiết bị các loại. Có thể nói rằng các chuyên viên là những người thừa kế thực sự đội ngũ công nhân lành nghề của thế kỷ XIX-XX.

Các chuyên viên cũng là nhóm lao động tri thức tạo nên lợi thế cạnh tranh thực sự và lâu dài tại các nước phát triển.

> Khi nói về tri thức ở trình độ cao, thì ngày nay không có nước nào còn có thể dẫn đầu, như nước Đức đã làm được ở thế kỷ XIX thông qua các trường đại học của họ. Ngày nay không có “quốc tịch” riêng cho các nhà vật lý lý thuyết, các nhà toán học, các nhà lý thuyết kinh tế và các nhà khoa học khác. Bất cứ nước nào, với chi phí không cao lắm vẫn có thể đào tạo được một số lượng đáng kể những người có trình độ kiến thức cao. Chẳng hạn như Ấn Độ, mặc dù là nước nghèo nhưng đã đào tạo được một đội ngũ khá đông đảo các bác sĩ hạng nhất, các nhà lập trình hạng nhất. Tương tự như vậy (như đã nêu ở phần đầu của chương này) đối với năng suất lao động chân tay cũng không có “quốc tịch”. Bằng cách đào tạo dựa trên quản lý theo khoa học thì trong một thời gian ngắn tất cả các nước đều có thể đạt được mức năng suất lao

> động chân tay của một nước, một ngành hay một công ty tiên tiến nhất. Chỉ còn việc đào tạo các chuyên viên thì vẫn là lợi thế so sánh của các nước phát triển trong một thời gian trước mắt.

Mỹ là nước duy nhất đã thực sự phát triển lợi thế này thông qua hệ thống các trường cao đẳng cộng đồng độc đáo trên toàn quốc. Trường cao đẳng cộng đồng được thành lập (bắt đầu ở những năm 1920) nhằm đào tạo các chuyên viên vừa có trình độ lý thuyết, vừa có tay nghề cần thiết. Nhờ đó, tác giả vẫn tin tưởng vào lợi thế về năng suất lao động cao của nền kinh tế Mỹ cũng như năng lực độc đáo của người Mỹ trong việc tạo ra các ngành mới trong một thời gian rất ngắn.

> Cho đến nay không ở đâu có được hệ thống các trường cao đẳng cộng đồng giống như ở Mỹ. Hệ thống trường học nổi tiếng của Nhật Bản thì chỉ đào tạo những người chuẩn bị hoặc cho công việc bằng tay hoặc cho công việc tri thức mà thôi. Theo dự kiến thì từ năm 2003 trở đi ở Nhật mới bắt đầu có trường đào tạo các chuyên viên. Thậm chí đối với hệ thống các trường dạy nghề nổi tiếng của Đức cũng vậy. Hệ thống các trường này được bắt đầu từ năm 1830 và là một yếu tố chủ yêu làm cho Đức trở thành nước sản xuất công nghiệp dẫn đầu thế giới. Thế nhưng các trường này chỉ tập trung chủ yếu các các kỹ năng lao động bằng tay và một ít kiến thức lý thuyết. Do vậy, hệ thống này có nguy cơ bị lạc hậu nhanh chóng.

Dù sao thì có thể dự kiến là các nước phát triển khác sẽ nhanh chóng bắt kịp Mỹ trong lĩnh vực này. Riêng các nước "mới trỗi dậy" hoặc "thế giới thứ ba" thì vẫn còn lạc hậu đến hàng thập kỷ, một phần vì việc đào tạo các chuyên viên là khá tốn kém, một phần vì ở những nước này những người có học thức lại thường coi nhẹ, nếu không nói là kinh thường các công việc lao động bằng tay. Thái độ chung của họ vẫn là: "Những công việc đó đã có người giúp việc làm rồi" Trong khi đó tại các nước phát triển, trước hết ở Mỹ, ngày càng có nhiều người lao động chân tay trở thành các chuyên viên. Trong việc tăng năng suất lao động tri thức thì việc tăng năng suất lao động của các chuyên viên cần được ưu tiên hàng đầu.

Vấn đề này đã từng được thực hiện 70 năm trước đây tại cty Điện thoại Mỹ (AT&T) đối với các chuyên viên của cty, tức là những nhân viên lắp đặt, bảo trì và thay thế máy điện thoại tại các công sở hay nhà riêng.

> Đầu những năm 1920, các chuyên viên của công ty này làm việc bên ngoài trạm điện thoại và tại các địa điểm khách hàng trở thành trung tâm chi phí lớn, đồng thời cũng là nguyên nhân chính làm cho khách hàng không vừa lòng và bất mãn. Phải mất khoảng năm năm, từ 1920-1925, cty AT&T - lúc đó gần như chiếm độc quyền cung cấp dịch vụ điện thoại tại Hoa Kỳ và một phần ở Canada – mới nhận ra rằng nhiệm vụ chính của các chuyên viên không phải đơn thuần là lắp đặt, bảo trì sửa chữa và thay thế máy điện thoại và kết nối máy điện thoại. *Nhiệm vụ chính của họ là làm sao cho khách hàng hài*

lòng. Từ đó, việc tổ chức lại công việc không phải khó khăn lắm. Đầu tiên các chuyên viên phải tự mình xác định thế nào là "làm hài lòng khách hàng". Từ đó, dẫn đến các tiêu chuẩn như các đơn đặt hàng lắp đặt điện thoại mới, hay nối thêm điện thoại thì phải được đáp ứng trong vòng 48 giờ, hoặc mỗi khi có yêu cầu sửa chữa thì phải được đáp ứng trong ngày nếu như yêu cầu được đưa ra trước 12 giờ trưa, hoặc vào buổi trưa ngày hôm sau. Mỗi nhân viên phục vụ, thời đó tất cả là nam giới, phải là người tham gia tích cực vào việc quyết định liệu cần có một người lắp đặt và thay thế điện thoại và một người khác bảo trì và sửa chữa điện thoại, hay chỉ cần một người làm luôn tất cả công việc – mà về sau này người ta thấy rằng giải pháp sau là đúng đắn. Những người này cần phải được trang bị kiến thức lý thuyết khá sâu, trong khi vào tời kỳ đó có rất ít người được học quá sáu năm. Họ cần phải hiểu nguyên lý hoạt động của máy điện thoại, của máy tổng đài, và hệ thống điện thoại. Những người này không phải là các kỹ sư giỏi hay thợ lành nghề. Nhưng họ phải đủ hiểu biết về điện tử để chẩn đoán được những sự cố kỹ thuật xảy ra và biết cách khắc phục nó. Rồi họ lại được huấn luyện các thao tác lao động bằng tay lặp đi lặp lại hoặc "cách làm đúng nhất", tức là được huấn luyện theo phương pháp quản lý theo khoa học. Và chính họ phải tự quyết định chẳng hạn việc nối điện thoại riêng lẻ vào mạng điện thoại thực hiện ở chỗ nào và bằng cách gì, nên dùng lại điện hoại nào và dịch vụ gì là thích

hợp nhất đối với từng ngôi nhà và công sở. Như vậy, bên cạnh việc là nhân viên phục vụ họ còn là nhân viên bán hàng.,

Sau cùng, cty điện thoại này phải đương đầu với vấn đề xác định thế nào là chất lượng công việc. Các chuyên viên phải tự sử lý công việc, không cần ai giám sát. Nghĩa là, anh ta phải xác định chất lượng công việc và thực hiện chất lượng đó. Cty điện thoại phải mất thêm nhiều năm nữa mới tìm được câu trả lời. Lúc đầu cty nghĩ răng cần có kiểm tra mẫu, tức có kiểm sát viên đi kiểm tra công việc của nhân viên phục vụ, chẳng hạn tiến hành kiểm tra chất lượng công việc thứ 20 hoặc thứ 30 mà anh ta đã làm. Không lâu thì công ty phát hiện ra làm cách này là sai lầm, vì nó làm phiền lòng nhân viên phục vụ lẫn khách hàng. Sau đó công ty xác định chất lượng công việc có nghĩa là "không có phàn nàn từ khách hàng, và cũng sớm nhận ra rằng chỉ các khách hàng khó tính mới phàn nàn thôi. Thế là cty phải xác định lại chất lượng công việc có nghĩa là "sự hài lòng của khách hàng". Và điều này rốt cuộc có nghĩa là chính bản thân nhân viên phục vụ là người kiểm soát chất lượng, chẳng hạn sau khi đã hoàn thành công việc một tuần hay mười ngày anh ta sẽ gọi điện thoại hỏi khách hàng xem họ có hài lòng đối với công việc đã được thực hiện không và liệu khách hàng có cần kỹ thuật viên phải làm thêm điều gì nữa để họ thực sự thỏa mãn.

Tác giả đã cố tình trình bày khá chi tiết trong ví dụ trên, điều này làm rõ ba yếu tố quyết định hiệu quả công việc của người công nhân vừa lao động tri thức vừa lao động chân tay.

1. Nó trả lời cho câu hỏi" "Nhiệm vụ của công việc là gì?" Đây là câu hỏi then chốt cần trả lời để làm cho lao động tri thức có hiệu quả. Như trong ví dụ về cty điện thoại Bell System cho thấy câu trả lời là không rõ ràng. Và cty Bell System đã hiểu ra, thì người duy nhất biết câu trả lời chính là các chuyên viên. Quả thực, nếu như cty không hỏi các chuyên viên thì sẽ lúng túng. Nhưng khi đã hỏi thì câu trả lời của các chuyên viên là rất rõ ràng và sáng tỏ, đó là: làm hài lòng khách hàng.

2. Sau đó các chuyên viên phải chịu hoàn toàn trách nhiệm làm cho khách hàng hài lòng, tức là đem lại chất lượng dịch vụ kho khách hàng. Muốn thực hiện điều đó thì các chuyên viên cần có *kiến thức bắt buộc* gì. Khi đó, và chỉ khi đó phần công việc *làm bằng tay* mới cần được tổ chức sắp xếp thực hiện để có được năng suất lao động.

3. Điều quan trong nhất mà ví dụ trên nêu cho thấy chính là các chuyên viên cần phải được đối xử như là người lao động tri thức. Dù phần lao động chân tay trong công việc tiến hành có quan trọng đến đâu, và chiếm bao nhiêu thời gian đi nữa như trường hợp công nhân lắp đặt điện thoại của công ty AT&T, thì vẫn phải tập trung vào việc làm cho các chuyên viên này trở thành người lao động tri thức có trình độ, có tinh thần trách nhiệm và có hiệu quả.

►IV – CÔNG VIỆC TRI THỨC LÀ MỘT HỆ THỐNG

Năng suất lao động tri thức gần như lúc nào cũng đòi hỏi *bản thân công việc* phải được cơ cấu lại và làm cho nó trở thành một bộ phận của *hệ thống*.

Ví dụ, các dịch vụ đối với thiết bị lớn và đắt tiền như các máy làm đất. Thông thường, công việc này được coi là tách biệt không liên quan đến công việc chế tạo và bán các loại máy đó. Thế nhưng khi cty Caterpillar của Mỹ, nhà sản xuất lớn nhất thế giới các thiết bị này, đặt ra câu hỏi: "Người ta trả tiền cho chúng ta vì cái gì?"; thì câu trả lời là: "Người ta trả tiền cho chúng ta không phải vì chiếc mày, mà vì công việc mà máy làm được theo yêu cầu kinh doanh của khách hàng. Điều này có nghĩa là phải giữ cho máy chạy tốt, bởi vì nếu máy ngừng, dù chỉ môt tiến đồng hồ thôi cũng có thể gây tổn thất cho khách hàng nhiều hơn bản thân chiếc mày". Nói cách khác, đối với câu hỏi:"Công việc kinh doanh của cty là gì?" thì câu trả lời là "cung cấp dịch vụ". Điều này đã dẫn đến việc cơ cấu lại toàn bộ các hoạt động của cty, từ khâu nhà xưởng trở đi để bảo đảm với khách hàng máy móc sẽ hoạt động liên tục và việc sửa chữa hoặc thay thế sẽ tức thời. Và do đó, người đại diện cung cấp dịch vụ của cty, thường là một kỹ thuật viên, sẽ trở thành người "có quyền quyết định" thực sự.

Một ví dụ khác, một nhóm khoảng 25 bác sĩ phẫu thuật chỉnh hình tại một thành phố miền trung nước Mỹ đã tự tổ chức thành một "hệ thống" để thực hiện công việc có chất lượng cao, đó là sử dụng tối ưu các nguồn lực rất hạn hẹp và đắt tiền của các phòng mổ và phòng hồi sức; sử dụng tối ưu các nhân viên trong nhóm; và cuối cùng là giảm đến tối thiểu các chi phí. Mỗi bác sĩ phẫu thuật có toàn quyền đối với công việc của mình. Mỗi người hoàn toàn chịu trách nhiệm đối với việc tiếp nhận và điều trị bệnh nhân. Thông thường thì mỗi bác sĩ phẫu thuật đều lên lịch giải phẫu vào đầu buổi sáng. Do đó hầu hết các phòng mổ và các phòng hồi sức thường trống vào thời gian còn lại trong ngày. Giờ đây nhóm bác sĩ này lập lịch trình sử dụng các phòng mổ và các phòng hồi sức cho cả nhóm, nhờ đó các nguồn lực khan hiếm và rất đắt tiền này được sử dụng đến mười tiếng trong ngày. Nhóm các bác sĩ này cũng quyết định tập thể về các tiêu chuẩn cho các dụng cụ và thiết bị nhằm đạt được chất lượng giải phẫu cao nhất với giá thấp nhất. Cuối cùng, nhóm này còn xây dựng tiêu chuẩn kiểm tra chất lượng cho hệ thống của họ. Cứ ba tháng một lần sẽ có ba bác sĩ phẫu thuật được cử ra để kiểm tra tỉ mỉ từng ca phẫu thuật do từng thành viên trong nhóm thực hiện bao gồm các khâu chẩn đoán, giải phẫu và chăm sóc hậu phẫu. Sau đó họ sẽ gặp từng bác sĩ để trao đổi ý kiến về công việc đã thực hiện. Họ sẽ góp ý chỗ nào cần phải cải tiến. Họ cũng có thể đề xuất bác sĩ nào cần phải thải hồi khỏi nhóm nếu như thấy công việc của bác sĩ đó không đáp ứng yêu cầu.

> Hàng năm, tiêu chuẩn chất lượng do nhóm đề ra sẽ được xem xét đánh giá lại tại cuộc họp toàn thể nhằm nâng cao chuẩn mực và thường là tăng lên đáng kể. Nhờ đó, giờ đây công việc do nhóm các bác sĩ này thực hiện tăng lên gần bốn lần, còn chi phí thì giảm đi 50%, trong đó một nửa là do cắt giảm được lãng phí sử dụng các phòng mổ và các phòng hồi sức, một nửa do tiêu chuẩn hóa các dụng cụ và thiết bị. Còn trong những lĩnh vực có thể đo lường được kết quả như tỷ lệ thành công đối với ca thay thế khớp đầu gối hay khớp vai, hay tỷ lệ phục hồi sau chấn thương thể thao thì kết quả đã được nâng lên rất đáng kể.

Như vậy, chúng ta đã biết khá rõ cần làm gì, cũng như làm thế nào, để nâng cao năng suất lao động tri thức.

Nhưng bắt đầu như thế nào?

Để nâng cao năng suất lao động tri thức đòi hỏi phải có sự thay đổi cơ bản về thái độ, trong khi đó nâng cao năng suất lao động chân tay chỉ cần nói cho công nhân biết làm thế nào để thực hiện công việc. Việc thay đổi thái độ không chỉ cần thiết đối với từng lao động tri thức mà cần thiết đối với cả tổ chức nói chung. Do đó việc này đòi hỏi phải tiến hành “thí điểm” như đối với mọi sự thay đổi quan trọng khác (về vấn đề nay, xem thêm ở Chương 3). Bước đầu tiên là tìm kiếm một lĩnh vực trong tổ chức hay một nhóm lao động tri thức dễ tiếp thu sự thay đổi. Chẳng hạn đối với các bác sĩ phẫu thuật chỉnh hình, đầu tiên sáng kiến của họ được bốn bác sĩ làm thử, trong đó có một bác sĩ có tuổi và ba bác sĩ trẻ, những người từ lâu mong muốn có

sự thay đổi một cách cơ bản. Sau đó cần thiết phải tiến hành công việc một cách nhất quán, kiên trì trong một thời gian dài không bị gián đoạn trong một lĩnh vực hẹp hoặc trong phạm vi một nhóm nhỏ. Lần thử đầu tiên, dù có sự cổ vũ nhiệt tình đến đâu, cũng không tránh khỏi có những trục trặc không lường trước. Chỉ sau khi năng suất lao động của nhóm nhỏ các lao động tri thức này được tăng lên đáng kể thì phương pháp làm việc mới này mới được nhân rộng ra ở phạm vi lớn hơn, nếu không nói là cho toàn bộ tổ chức. Và lúc đó, chúng ta cũng đã biết được đâu là những vấn đề tồn tại chủ yếu, ví dụ, dự kiến ở đâu sẽ có sự phản ứng (chẳng hạn từ các cán bộ quản lý trung cấp), những sự thay đổi nào trong công việc, trong tổ chức, trong cách đánh giá và thái độ nào là cần thiết để đem lại hiệu quả đầy đủ. Nếu tìm cách bỏ qua giai đoạn làm thử - và thường thì luôn có áp lực để làm như vậy - có nghĩa là sai sót khuyết điểm thì ai cũng biết, trong khi thành công thì vẫn còn lẩn khuất chưa hiện ra. Điều đó chỉ làm tổn hại đến uy tín của toàn thể tổ chức. Nhưng nếu làm thí điểm một cách đúng đắn, thì chúng ta đã làm được nhiều việc để cải thiện đáng kể năng suất lao động tri thức.

Năng suất lao động tri thức là thách thức lớn nhất đối với quản lý trong thế kỷ XXI. Tại các nước phát triển đây là *yêu cầu có tính sống còn* số một. Không còn con đường nào khác cho các nước phát triển hy vọng duy trì sự tồn tại của mình, chứ chưa nói đến duy trì được vai trò dẫn đầu và mức sống của mình.

Trong vòng một trăm năm qua, tức trong thế ky XX, vai trò dẫn đầu này phần lớn dựa vào năng suất lao động chân tay. Bất cứ nước nào,

ngành nào, doanh nghiệp nào ngày nay cũng có thể làm được điều đó bằng cách áp dụng các phương pháp của các nước phát triển đã tìm ra và đem vào ứng dụng trong 120 năm qua từ khi Fredrick Winslow Taylor lần đầu tiên quan sát công việc chân tay. Ngày nay, mọi người trên thế giới đều có thể áp dụng các nguyên tắc này vào việc đào tạo, vào việc tổ chức công việc, vào việc nâng cao năng suất của người lao động, cho dù họ ít học, nếu không nói là mù chữ, và hoàn toàn không có tay nghề.

Điều trên hết (như đã bàn đến ở Chương 2) là sự cung cấp lực lượng lao động trẻ cho công việc chân tay tại các nước phát triển sẽ bị giảm đi một cách nhanh chóng – tại Tây Âu và Nhật Bản sẽ rất nhanh chóng, còn tại Mỹ phần nào sẽ diễn ra chậm hơn – trong khi đó sự cung cấp lực lượng này tại các nước mới trỗi dậy và các nước đang phát triển vẫn tăng nhanh, ít nhất trong vòng 30 hoặc 40 năm nữa. Lợi thế duy nhất mà các nước phát triển còn có thể hy vọng đó là sự cung cấp lực lượng lao động đã được chuẩn bị, được đào tạo và huấn luyện cho các công việc tri thức. Đó là lợi thế đáng kể mà các nước phát triển có thể mong đợi trong vòng 50 năm tới, cả về chất lượng cũng như số lượng. Thế nhưng lợi thế này có trở nên hiệu quả hay không còn phụ thuộc vào khả năng của các nước phát triển và của mọi ngành, mọi cty, mọi định chế của nó trong việc tăng nhanh năng suất lao động tri thức như đã làm đối với năng suất lao động chân tay trong một trăm năm qua.

Các nước và các ngành đã trỗi dậy thành người dẫn đầu trên thế giới trong một trăm năm qua là những nước và ngành đã đi đầu trong việc

nâng cao năng suấ lao động chân tay: đầu tiên là nước Mỹ, sau đó là Nhật Bản và Đức. 50 năm tới đây, nếu không nói là sớm hơn, vai trò lãnh đạo trong nền kinh tế thế giới sẽ chuyển đến những nước và ngành nào nâng cao năng suất lao động tri thức một cách có hệ thống nhất và thành công nhất.

►V – QUYỀN ĐIỀU KHIỂN DOANH NGHIỆP.

Sự nổi lên của lao động tri thức và năng suất lao động tri thức có ý nghĩa gì đối với *quyền điều khiển doanh nghiệp*? Nó có ý nghĩa gì đối với tương lai và đối với cấu trúc của hệ thống kinh tế?

Trong vòng 10 hay 15 năm qua các quỹ hưu trí và các định chế đầu tư khác đã trở thành cổ đông chủ yêu của các cty cổ phân sở hữu công cộng tại tất cả các nước phát triển(như đã đươc bàn đến nhiều lần trong cuốn sách này). Điều này đã châm ngòi cho các cuộc tranh luận nảy lửa tại Mỹ về vấn đề quyền điều khiển doanh nghiệp (xem thêm ở Chương 1 và Chương 2). Bởi vì với sự nổi lên của các quỹ hưu trí và các quỹ hỗ tương thành chủ sở hữu các cty cổ phần sở hữu công cộng thì quyền lực đã chuyển sang các ông chủ mới này.

Có thể dự kiến trước rằng sự thay đổi tương tự trong việc xác định mục đích của các tổ chức cũng như việc điều khiển các tổ chức đó cũng sẽ diễn ra tại tất cả các nước phát triển khác.

Nhưng trong một thời gian rất ngắn, chúng ta sẽ lại gặp phải vấn đề quyền điều khiển doanh nghiệp một lần nữa. Chúng ta sẽ phải xác định lại mục đích của tổ chức có tuyển dụng lao động và của bộ máy

quản lý của tổ chức đó, bởi vì cả hai phải thỏa mãn yêu cầu của người chủ hợp pháp. Đó là các cổ đông, và phải thỏa mãn người chủ của nguồn vốn con người là nguồn vốn làm ra của cải cho tổ chức, tức là thỏa mãn người lao động tri thức. Bởi vì khả năng tồn tại của các tổ chức nói chung, chứ không phải chỉ có doanh nghiệp mà thôi, sẽ ngày càng phụ thuộc vào "lợi thế so sánh" của tổ chức đó trong việc làm cho người lao động tri thức hoạt động có hiệu quả. Và khả năng thu hút và giữ lại được những lao động tri thức giỏi nhất sẽ là điều kiện tiên quyết đầu tiên và cơ bản nhất.

Liệu điều này có *đo lường* được không? Hay đây chỉ là cái gì đó vô hình? Đây chắc chắn sẽ là một vấn đề trung tâm đối với các nhà quản lý, các nhà đầu tư, và đối với các thị trường vốn. "Chủ nghĩa tư bản" sẽ có ý nghĩa như thế nào một khi mà tri thức, chứ không phải đồng tiền, đóng vai trò chi phối? và "các thị trường tự do" sẽ có ý nghĩa như thế nào một khi người lao động tri thức – và không ai khác có thể "sở hữu" kiến thức – trở thành tài sản thực sự? Không có thể mua và cũng không thể bán người lao động tri thức. Không thể có họ bằng cách sát nhập hay mua lại. Trong thực tế mặc dù họ có "giá trị" lớn nhất, nhưng lại không có giá trị thị trường", tức là họ không thể là "tài sản" theo mọi nghĩa của từ này được.

Đó là những vấn đề vượt xa ngoài phạm vi của cuốn sách này, chưa kể là nằm ngoài khả năng của tác giả. Nhưng một điều chắc chắn là sự nổi lên của lao động tri thức và năng suất lao động tri thức thành những vấn đề then chốt trong một vài thập kỷ tới sẽ dẫn đến những

sự thay đổi cơ bản về cấu trúc và bản chất của HỆ THỐNG KINH TẾ.

Chương VI

TỰ QUẢN LÝ BẢN THÂN

- Thế mạnh của tôi là gì?

- Tôi làm việc như thế nào?
- Đâu là chỗ của tôi?
- Đóng góp của tôi là gì?
- Trách nhiệm đối với mối quan hệ
- Nửa cuộc đời còn lại của bạn
- Nghề nghiệp song hành

►Dẫn nhập

Càng ngày sẽ càng có nhiều người trong lực lượng lao động - đặc biệt là lao động tri thức – sẽ phải TỰ QUẢN LÝ BẢN THÂN MÌNH. Họ sẽ phải biết tự đặt mình vào nơi mà họ có thể đóng góp được nhiều nhất. Họ phải học cách tự phát tiển bản thân. Họ phải biết làm thế nào để giữ cho mình luôn trẻ trung và minh mẫn trong suốt 50 năm làm việc của cuộc đời. Họ cũng phải biết thay đổi công việc họ đang làm, vào lúc nào và bằng cách nào.

Người lao động tri thức thường sống lâu hơn tổ chức sử dụng họ. Cho dù người lao độngu tri thức có trì hoãn việc gia nhập lực lượng lao động lâu đến đâu đi nữa – chẳng hạn như họ tiếp tục ở lại trường đại học cho đến xấp xỉ 30 tuổi để lấy bằng tiến sĩ – thì với tuổi thọ trung bình như ở các nước phát triển hiện nay là 80 tuổi thì rất có thể là họ sẽ làm việc, dù là bán thời gian, cho đến khoảng 75 tuổi hoặc lâu hơn nữa. Nói cách khác, thời gian làm việc trung bình trong đời người, đặc biệt đối với lao động tri thức, là khoảng 50 năm. Trong

khi đó tuổi thọ trung bình của một doanh nghiệp thành công cũng chỉ kéo dài khoảng 30 năm – và trong thời kỳ có những biến động lớn, như thời kỳ chúng ta đang sống thì không chắc nó còn được lâu như vậy. Ngay cả đối với những tổ chức mà thông thường có thời gian tồn tại rất lâu, nếu không nói là vĩnh viễn - các trường phổ thông, trường đại học, bệnh viện, các cơ quan của chính phủ - thì cũng sẽ không tránh khỏi những thay đổi nhanh chóng trong thời đại đầy biến động mà chúng ta đang bước vào. Ngay cả khi các tổ chức này vẫn kéo dài sự tồn tại - mà chắc rằng một số khá lớn sẽ không như vậy, ít nhất là cũng không tồn tại ở hình thái hiện tại – thì các tổ chức sẽ phải có những thay đổi về cấu trúc, chức năng nhiệm vụ, yêu cầu đối với kiến thức, tiêu chuẩn tuyển dụng…. Do đó, những người lao động, đặc biệt là lao động tri thức, sẽ ngày càng sống lâu hơn bất kỳ một tổ chức nào sử dụng họ, vì vậy họ cần phải chuẩn bị sẵn sàng cho nhiều loại công việc, nhiều loại nhiệm vụ và nhiều nghề nghiệp khác nhau.

Cho đến đây, cuốn sách này mới đề cập đến sự thay đổi trong môi trường: môi trường xã hội, kinh tế, chính trị, công nghệ. *Chương cuối cùng này sẽ bàn đến những yêu cầu mới đặt ra đối với từng cá nhân.*

> Những người thành đạt xuất chúng như Napoleon, Leonardo da Vinci, Mozart… đều là những người biết tự quản lý bản thân mình. Đây cũng là lý do chủ yếu khiến họ trở thanh những vĩ nhân. Nhưng họ thuộc vễ những trường hợp ngoại lệ hiếm nhất, cũng là sự bất thường nhất cả về tài nẵng lẫn

thành tích, có thể xem như nằm ngoài tầm với của những con người bình thường. Thế nhưng giờ đây, ngay cả những người không được trời phú, nghĩa là những người bình thường nhất cũng sẽ phải biết cách tự quản lý mình,.

Bởi vậy, người lao động tri thức đang phải đứng trước các đòi hỏi hoàn toàn mới sau đây:

1. Họ phải tự hỏi: Tôi là ai? Tôi có thế mạnh gì? Tôi làm việc như thế nào?
2. Họ phải tự hỏi: Đâu là chỗ của tôi?
3. Họ phải tự hỏi: Đóng góp của tôi là gì?
4. Họ phải có trách nhiệm đối với mối quan hệ
5. Họ phải có kế hoạch cho nửa cuộc đời còn lại của mình.

►I – THẾ MẠNH CỦA TÔI LÀ GÌ?

Ai cũng tưởng rằng tự mình biết rõ bản thân mình có điểm mạnh gì. Nhưng đây là một sai lầm. Thông thường thì người ta biết rõ điểm yếu của bản thân mình hơn, nhưng ngay cả trong trường hợp này người ta vẫn cứ mắc sai lầm. Thế nhưng người ta chỉ có thể thành công khi dựa vào điểm mạnh, chứ không phải điểm yếu, đừng nói chi đến những việc mà người ta không hề có khả năng làm.

Đối với nhiều người, cách đây chỉ một vài thập kỷ thôi, việc biết được điểm mạnh của mình cũng chẳng có ý nghĩa gì. Bởi vì vào thời đó khi sinh ra người ta đã có ngay một nghề nghiệp và một chỗ làm

việc chờ sẵn. Con nông dân rồi sẽ trở thành nông dân. Nếu như anh ta làm nghề nông kém, anh ta sẽ thất bại. Con thợ thủ công sẽ trở thành thợ thủ công, và cứ thế. Nhưng giờ đây mọi chuyện đã khác, người ta có nhiều sự lựa chọn hơn. Do vậy người ta cần phải biết họ có thế mạnh gì để có thể biết đâu là chỗ của họ.

Chỉ có một cách duy nhất để tìm ra chỗ mạnh của mình: *áp dụng phương pháp phân tích thông tin phản hồi*. Mỗi khi đưa ra một quyết định quan trọng, hoặc một hành động quan trọng, người ta viết ra những điều mình dự kiến sẽ xảy ra. Sau đó, từ 9-12 tháng người ta sẽ đối chiếu kết quả đạt được với mục tiêu mong đợi. Bản thân tác giả đã từng làm như vậy trong suốt 15-20 năm nay. Và cứ mỗi lần làm như vậy tác giả đều cảm thấy bị bất ngờ. Ai đã từng làm cũng sẽ cảm thấy tương tự.

> Phương pháp này hoàn toàn không có gì mới. Nó đã được phát minh ra từ thế kỷ XIV bởi một nhà thần học người Đức ít người biết đến. 150 năm sau đó, Jean Calvin ở Geneva (1509-1564), cha đẻ của thuyết Calvin, và Ignatius Loyola (1491-1556), người sáng lập dòng Tên của Thiên Chúa giáo, cả hai người một cách độc lập với nhau đã biết tiếp thu ý tưởng này và đưa vào các bộ quy tắc cho các thành viên thuộc nhóm của mình, tức là các mục sư phái Calvin và các tu sĩ dòng Tên. Điều này giải thích lý do vì sao hai định chế mới ra đời này (cả hai đều được thành lập vào cùng một năm, tức năm 1536) chỉ trong vòng 30 năm đã chiếm lĩnh cả châu Âu: phái Calvin đạo Tin lành ở miền bắc; và dòng Tên đạo Thiên

Chúa ở miền nam. Vào thời kỳ đó mỗi nhóm đều tập hợp số lượng đông thành viên có đến hàng ngàn người mà đa số là người bình thường chứ không phải xuất sắc. Nhiều người trong số này phải làm việc một mình, nếu không nói là hoàn toàn đơn độc. Nhiều người phải hoạt động bí mật và luôn lo sợ bị đàn áp. Tuy thế có rất ít người đào ngũ. Những thông tin phản hồi thường xuyên về kết quả thu được so với mục tiêu đề ra đã khẳng định thêm sự gắn bọ của họ. Nó giúp cho họ tập trung sức để hoàn thành được nhiệm vụ, và cuối cùng đi đến thành công.

Bằng thủ thuật đơn giản này chỉ trong một thời gian rất ngắn, khoảng hai đến ba năm người ta sẽ biết được điểm mạnh của họ là gì và đó có lẽ là một thông tin quan trọng nhất cần biết về chính mình. Từ đó, nó sẽ giúp người ta biết được việc nào nên làm, việc nào nên tránh để có thể phát huy được tốt nhất thế mạnh của mình. Nó cũng cho người ta biết bản thân họ thiếu năng lực gì, điểm yếu của họ ở đâu, và việc gì họ không thể làm được.

Từ sự phân tích thông tin phản hồi có thể rút ra nhiều *kết luận cho hành động*.

Kết luận đầu tiên và quan trọng nhất: *Hãy tập trung vào điểm mạnh của mình*. Hãy đặt mình vào chỗ nào mà có thể phát huy được tốt nhất thế mạnh của bản thân.

Thứ hai: tiếp tục nâng cao không ngừng thế mạnh của mình. Qua phân tích thông tin phản hồi sẽ giúp người ta nhanh chóng biết được

cần nâng cao năng lực gì hoặc cần thu thập kiến thức mới. Nó cũng cho biết năng lực và kiến thức nào không còn phù hợp nữa hoặc cần phải được cập nhật. Nó cũng chỉ ra những lỗ hổng trong kiến thức của mỗi người.

Và ai cũng có thể trang bị cho mình có đủ kỹ năng hay kiến thức nào đó còn thiếu.

> Để trở thành nhà toán học người ta cần có tài năng bẩm sinh. Nhưng người bình thường ai cũng có thể học được môn lượng giác. Điều này cũng đúng với môn ngoại ngữ và các môn học khác như lịch sử, kinh tế hay hoá học…

Kết luận thứ ba đặc biệt quan trọng: Sự phân tích thông tin phản hồi sẽ sớm xác định được những lĩnh vực mà sự ngạo mạn tri thức gây ra sự dốt nát bất lực. Rất nhiều người, đặc biệt những người có kiến thức chuyên sâu về một lĩnh vực, hay coi thường kiến thức thuộc các lĩnh vực khác, hoặc tin rằng "thông minh" thì có thể thay thế cho hiểu biết. Thế nhưng sự phân tích thông tin phản hồi sẽ sớm cho thấy nguyên nhân chính làm cho kém hiệu năng là do sự hiểu biết không đầy đủ hoặc do coi thường các kiến thức không thuộc lĩnh vực chuyên môn của mình.

> Các kỹ sư giỏi thường hay kiêu ngạo, cho rằng không cần hiểu biết về con người, vì con người là vô cùng lộn xộn cho tư duy của một kỹ sư giỏi. Các nhà kế toán cũng vậy, họ cũng cho rằng chẳng cần thiết phải hiểu biết về con người. Ngược lại, những nhà quản lý nguồn nhân lực lại xem thường, không

cần biết đến kế toán sơ đẳng hoặc các phương pháp định lượng. Những nhà quản lý doanh nghiệp giỏi được phái đi đảm nhiệm các vị trí ở nước ngoài thường cho rằng năng lực kinh doanh của họ là quá đủ và khỏi cần phải hiểu biết gì thêm về lịch sử, văn hoá, nghệ thuật và truyền thống của đất nước sở tại nơi họ đến làm việc, rốt cuộc họ mới nhận ra rằng những năng lực kinh doanh siêu đẳng của họ chẳng đem lại kết quả gì tại các xứ sở này cả.

Từ sự phân tích thông tin phản hồi có thể rút ra một kết luận quan trọng cho hành động là cần tránh sự ngạo mạn trí tuệ và không ngừng trang bị cho mình những năng lực và kiến thức cần thiết để phát huy thế mạnh của mình một cách có hiệu quả nhất.

Một kết luận cho hành động không kém quan trọng khác là khắc phục được những *thói quen xấu*, đó là những hành vi làm giảm tính hiệu quả và hiệu năng. Sự phân tích thông tin phản hồi sẽ cho thấy rõ các thói quen xấu này.

Chẳng hạn qua phân tích cho thấy nhiều bản kế hoạch đẹp đẽ của một nhà vạch kế hoạch đã bị chôn vùi, vì người này không theo đuổi công việc đến nơi đến chốn. Cũng như nhiều người tài giỏi khác, nhà lập kế hoạch này tin rằng ý tưởng có thể di chuyển cả núi non. Thế nhưng máy ủi mới có thể làm được việc đó; còn ý tưởng là để chỉ ra chỗ nào cần đưa máy ủi đến làm việc. Các nhà vạch kế hoạch giỏi nhất cũng thường kết thúc công việc của mình khi bản kế hoạch được lập xong. Thế nhưng chính từ lúc đó công việc mới thực sự

> bắt đầu. Nhà vạch kế hoạch cần tìm ra đúng người để thực hiện bản kế hoạch, giải thích cho họ rõ về bản kế hoạch đó, giúp họ bổ sung điều chỉnh thay đổi bản kế hoạch cho phù hợp với tình hình thực tế, cuối cùng là quyết định khi nào chấm dứt thúc đẩy việc thực hiện bản kế hoạch của mình.

Phân tích thông tin phản hồi con cho thấy có người không đạt được kết quả công việc là do không biết *cách cư xử*. Những người tài giỏi, đặc biệt là tầng lớp trẻ, thường không hiểu được rằng cách cư xử chính là "dầu bôi trơn" của mọi tổ chức.

> Theo quy luật của tự nhiên khi hai vật thể đang di chuyển tiếp xúc với nhau thì sẽ tạo ra ma sát. Do đó, khi hai con người tiếp xức với nhau cũng sẽ sinh ra sự cọ sát. Và chính cách cư xử sẽ là dầu bôi trơn giúp cho hai vật thể đang chuyển động này có thể làm việc với nhau bất kể là họ có thích nhau hay không – đó là những điều đơn giản như biết nói "làm ơn" hay "cảm ơn", nhớ họ tên hoặc ngày sinh nhật của ai đó, hoặc không quên hỏi thăm gia đình của họ… Nếu như sự phân tích thông tin phản hồi cho thấy một công việc dù rất hay nhưng cứ luôn bị thất bại mỗi khi đòi hỏi phải có sự hợp tác của người khác, thì có thể cho thấy nguyên nhân là do thiếu lịch sự, tức là cách cư xử chưa tốt.

Kết luận cho hành động tiếp theo rút ra từ sự phân tích thông tin phản hồi là xác định việc gì là *không* nên làm.

Từ việc so sánh kết quả đạt được và mục tiêu đề ra sẽ cho thấy việc nào là không nên làm. Nó cho thấy đó là lĩnh vực mà người thực hiện công việc không có năng lực cần thiết tối thiểu – những lĩnh vực như vậy thường là rất nhiều đối với bất kỳ ai. Bất kỳ một lĩnh vực chuyên môn nào đều còn rất thiếu những người giỏi có năng lực và trình độ chuyên sâu, nhưng đối với tất cả chúng ta thì có vô số những lĩnh vực mà chúng ta không có năng khiếu, cũng chẳng có năng lực, và thậm chí rât ít cơ hội để chúng ta thành đạt dù ở mức tầm thường. Đối với những lĩnh vực như vậy thì bất kể ai và đặc biệt là lao động tri thức thì cũng nên tránh, không nên nhận đó làm công việc, nhiệm vụ hoặc nghề nghiệp của mình.

Kết luận cuối cùng rút ra là không nên lãng phí sức lực của mình trong việc tìm cách cải thiện những lĩnh vực mà bản thân mình kém năng lực. Cần phải tập trung sức lực vào lĩnh vực mà bản thân mình có năng lực và trình độ tốt nhất. Bởi vì sẽ tốn rất nhiều thời gian và công sức để nâng trình độ một người từ chỗ không biết gì lên trình độ thấp so với việc nâng trình độ một người từ chỗ có năng lực lên trình độ xuất sắc. Ấy thế mà rất nhiều ngượi – kể cả các nhà giáo, các tổ chức – vẫn cố tập trung sức vào việc làm cho một người không có năng lực trở thành người có trình độ thấp. Thay vào đó, nên dành sức lực, nguồn lực và thời gian để làm cho những người có năng lực trở thành xuất sắc thì sẽ tốt hơn.

Tôi làm việc như thế nào?

Đối với lao động tri thức câu hỏi: “Tôi làm việc như thế nào?” cũng quan trọng không kém câu hỏi : “Tôi có thế mạnh gì?”

Nói đúng ra, câu hỏi này còn quan trong hơn câu hỏi trước. Thực đáng ngạc nhiên khi chỉ có rất ít người biết họ đã làm công việc của họ như thế nào. Đa số chúng ta thậm chí còn không biết rằng mỗi người có cách làm và thực hiện công việc rất khác nhau. Do vậy, sẽ không đem lại kết quả khi người ta phải làm công việc không theo cách của họ.

> Nguyên nhân chủ yếu làm cho nhiều người không biết họ đã làm việc như thế nào là vì các trường học từ xưa đến nay cứ một mực cho rằng chỉ có một cách duy nhất để tất cả mọi người thực hiện các bài học của nhà trường. Một giáo viên dạy một lớp gồm 40 học sinh thì không có thời gian để tìm hiểu xem mỗi học sinh làm bài vở như thế nào. Ngược lại, giáo viên luôn yêu cầu tất cả học sinh phải làm một công việc như nhau, bằng một cách giống nhau và trong cùng một thời gian. Và do đó, từ thời xa xưa đến nay, mọi người lớn lên và trưởng thành đem theo mình một cách làm việc như nhau. Và chính ở điểm này, công nghệ mới có thể mang lại tác dụng và hiệu quả lớn nhất. Nhờ áp dụng công nghệ mới, một giáo viên loại khá giờ đây có thể biết được từng học sinh của mình học tập như thế nào và từ đó khuyến khích học sinh làm bài vở theo cách phù hợp với đặc điểm của mỗi người.

Cũng giống như điểm mạnh của từng người, cách thực hiện công việc của mỗi người cũng khác nhau, nghĩa là nó cũng có cá tính hay phụ thuộc tính cách của mỗi người. Bất luận tính cách của mỗi người là do “bẩm sinh” hay do “nuôi dưỡng” thì điều chắc chắn là nó đã

được hình thành từ lâu trước khi người đó đi làm việc. Và cách thức làm việc của mỗi người, cũng giống như năng khiếu hay sự vụng về ở mỗi con người, là một thứ có sẵn từ trước. Nó có thể được bổ sung điều chỉnh, nhưng không thể thay đổi được. Như vậy, nếu như người ta có được kết quả bằng cách làm những công việc mà mình có thế mạnh, thì người ta cũng có thể thu được kết quả nếu thực hiện công việc theo cách của họ

Sự phân tích thông tin phản hồi cũng có thể chỉ ra những sai sót trong cách thực hiện công việc của mỗi người. Nhưng ít khi nó chỉ ra được nguyên nhân. Tuy nhiên, tìm ra nguyên nhân cũng không phải quá khó khăn. Chỉ cần có kinh nghiệm sau vài năm làm việc người ta có thể tìm được câu trả lời họ đã thực hiện công việc như thế nào. Bởi vì một vài nét cá tính bình thường vẫn quyết định kết quả công việc của một người.

Bạn là người thích đọc hay thích nghe?

Điều trước tiên cần biết về cách làm việc của mỗi người là xem người đó thích đọc hay là thích nghe. Tuy vậy rất ít người biết rằng có hai loại người như vậy, còn số người vừa thích đọc vừa thích nghe là rất ít. Thực tế số người biết được mình thuộc loại người nào còn ít hơn nữa. Một vài ví dụ dưới đây sẽ cho ta thấy việc không biết như vậy sẽ có tai hại thế nào.

> Khi còn là Tổng tư lệnh Lực lượng Đồng minh tại châu Âu, tướng Dwight (Ike) Eisenhower là thần tượng của giới báo chí, và được tham dự vào những cuộc họp báo hiếm hoi của

> ông ta được coi như một vinh dự hiến có. Các cuộc họp báo này có một phong cách rất đặc biệt bởi sự làm chủ hoàn toàn của Eisenhower đối với mọi câu hỏi được nêu ra, mặt khác cũng do tài diễn tả của ông ta về những tình huống và giải thích chính sách một cách rõ ràng chỉ bằng hai hay ba câu, bóng bẩy và lịch lãm. Mười năm sau đó, tổng thống Eisenhower lại gặp phải sự coi thường công khai của những người trước đây đã từng ngưỡng mộ ông ta. Họ coi ông ta như là một anh hề. Bởi vì ông ta chẳng bao giờ trả lời thẳng vào các câu hỏi do họ nêu ra, mà nói lan man vô tận về các vấn đề khác. Hơn thế nữa, ông ta không ngừng bị chế giễu vì đã làm sai lạc tiếng Anh chính thống bằng câu trả lời thiếu mạch lạc và sai văn phạm. Tuy vậy sự vinh quang trong sự nghiệp trước đây của Eisenhower phần lớn là do thành tích xuất sắc của ông khi làm người viết các bài diễn văn cho Tướng MacArthur, một trong số những nhân vật được coi là có phong thái khắt khe nhất trong sinh hoạt chính trị ở Mỹ.

Điều đó giải thích Eisenhower rõ ràng đã không biết rằng ông ta là người thích đọc chứ không phải là người thích nghe. Khi còn là tổng tư lệnh ở châu Âu, các trợ lý của ông luôn phải đảm bảo mọi câu hỏi do nhà báo nêu ra phải được viết sẵn và đưa trước ít nhất nửa giờ trước khi cuộc họp báo bắt đầu. Và nhờ đó, Eisenhower có thể làm chủ hoàn toàn trong cuộc họp báo. Khi trở thành tổng thống Mỹ, ông ta kế nhiệm hai tổng thống trước: Franklin D.Roosevelt và Hary Truman là những người thích nghe. Cả hai người này đều biết điều

đó và cả hai đều thích các cuộc họp báo hoàn toàn tự do. Roosevelt biết rõ mình là người thích nghe đến nỗi ông ta đòi hỏi bất cứ cái gì cũng phải đọc to cho ông ta nghe trước, chỉ sau đó ông ta mới nhìn đến những gì được viết ra. Đối với Truman, sau khi trở thành tổng thống ông mới nhận ra rằng ông ta cần học thêm về ngoại giao và quân sự, là những lĩnh vực mà trước đó ông không mấy quan tâm. Ông đã sắp xếp cho hai thành viên nội các có khả năng nhất, đó là tướng Marshall và Dean Acheson hàng ngày đến kèm cặp cho mình, mỗi người trình bày trước bằng miệng trong 40 phút, sau đó ông ta sẽ nêu câu hỏi. Eisenhower rõ ràng đã cảm thấy ông ta phải làm điều mà người tiền nhiệm đã làm. Hậu quả là, ông ta thậm chí không nghe được câu hỏi mà các nhà báo nêu ra. Tuy vậy, ông ta vẫn chưa phải là trường hợp cực đoan của những người không thích nghe.

> Vài năm sau đó, Lyndon Johnson đã làm hỏng chức vụ tổng thống của mình một phần lớn do không biết rằng ông ta, khác với Eisenhower, là một người thích nghe. Người tiền nhiệm của ông ta, John Kennedy biết rằng mình là người thích đọc nên đã tập hợp một nhóm các cây viết xuất sắc như Arthur Schlesinger, Jr., một nhà sử học, và Bill Moyers, một nhà báo hàng đầu làm trợ lý cho mình. Kennedy yêu cầu họ phải viết bài cho ông trước khi tiến hành thảo luận vói từng người. Đến lượt mình làm tổng thống Johnson giữ lại tất cả những người này để giúp việc cho mình và họ tiếp tục viết. Nhưng rõ ràng ông không bao giờ ngó ngàng đến các bài viết của họ. Thế mà chỉ bốn năm trước đó khi ông còn là thượng nghị sĩ ông tỏ ra

xuất sắc, bởi vì các nghị sĩ hơn ai hết phải là những người biết lắng nghe.

Chỉ một thế kỷ trước đây rất ít người, ngay cả tại nước phát triển nhất, biết họ là người thuận tay phải hay tay trái. Những người thuận tay trái thì bị đè nén và có rất ít người từ thuận tay trái trở thành thuận tay phải. Do đó, đa số họ cuối cùng trở thành người chẳng thuận tay nào cả và hơn nữa chòn bị tổn thương về tâm lý chẳng hạn như tật nói lắp.

Thế nhưng, cứ mười người thì có chỉ một người thuận tay trái. Còn tỷ lệ giữa người thích nghe và người thích đọc là xấp xỉ 50-50. Tương tự như trường hợp rất ít người từ thuận tay trái trở thành thuận tay phải, có rất ít người chuyển được từ thích nghe sang thích đọc, và ngược lại.

Những người thích nghe tìm cách chuyển thành người thích đọc cũng sẽ chịu số phận giống như Lyndon Johnson, còn người thích đọc tìm cách chuyển thành người thích nghe sẽ chịu số phận giống như Dwight Eisenhower. Họ sẽ chẳng đạt được thành tích mong muốn.

Học theo cách nào?

Điểm thứ hai cần biết về cách thức làm việc của một người là xem cách học của anh ta như thế nào. Ở đây tình hình còn tệ hơn trong vấn đề phân biệt người tích đọc và thích nghe. Bởi vì các trường học trên khắp thế giới được tổ chức dựa trên giả định cho rằng chỉ có một cách học đúng đắn nhất và đây là cách học chung cho mọi người.

> Nhiều nhà văn nổi tiếng, trong đó có cả Winston Churchill lại có thành tích học tập ở trường rất tồi. Trong ký ức của họ thì trường học chẳng khác gì nơi tra tấn. Theo họ, điều tồi tệ nhất ở nhà trường chính là sự nhàm chán. Điều này chỉ có thể giải thích là đối với những người có khiếu văn chương họ học tập chủ yếu không phải bằng cách nghe hay đọc mà bằng cách viết. Vì đấy không phải là cách mà nhà trường cho phép nên họ đạt kết quả kém. Và bị buộc phải học theo cách dạy dỗ của nhà trường với họ chỉ là sự tra tấn.

Dưới đây là một vài thí dụ về cách học khác nhau của một số người

> Beethoven để lại rất nhiều các cuốn sổ nháp. Thế nhưng ông lại nói rằng ông không bao giờ nhìn vào cuốn sổ nháp này mỗi khi ông viết bản nhạc. Trả lời câu hỏi: "Thế thì tại sao ông giữ các cuốn sổ nháp làm gì?" ông trả lời: "Nếu tôi không viết ngay ra giấy thì tôi sẽ quên ngay tức khắc. Nếu tôi ghi lại trong cuốn sổ nháp, tôi sẽ không bao giờ quên nó và tôi không cần phải xem lại nó lần nữa".

Alfred Sloan, người đã có công xây dựng GM trở thành cty chế tạo xe hơi lớn nhất, thành công nhất trên thế giới trong suốt 60 năm qua, tiến hành hầu hết các công việc quản lý kinh doanh của mình tại các cuộc họp nhỏ, nhưng sôi động. Ngay sau khi cuộc họp kết thúc, Sloan trở lại phòng làm việc và mất hàng giờ soạn thư để gửi đến từng thành viên đã tham dự cuộc họp. Trong thư ông nêu lại các vấn đề then chốt đã được hội nghị thảo luận, những vấn đề do hội nghị nêu ra và có quyết định, những vấn đề phát hiện nhưng chưa được

giải quyết. Khi được khen ngợi về những bức thư này, ông trả lời: "Nếu tôi không ngồi xem xét suy nghĩ thấu đáo ngay lập tức sau cuộc họp và viết lại, tôi sẽ quên nó ngay trong vòng 24h. Do đó, tôi phải viết những bức như vậy".

***

Một giám đốc cty nọ, người vào những năm 1950 và 1960 đã từng làm cho một doanh nghiệp gia đình quy mô nhỏ và rất bình thường trở thành cty hàng đầu thế giới trong một ngành kinh doanh, có thói quen là cứ mỗi tuần ông triệu tập các cán bộ chủ chốt của cty đến phòng là việc của mình và ngồi thành nửa vòng tròn quanh bàn làm việc của ông ta và thuyết trình liền một mạch hai – ba giờ đồng hồ mà ít khi cho họ bình luận hay đặt câu hỏi. Ông tự nêu vấn đề và tự tranh luận, chẳng hạn về dự án sát nhập một cty nhỏ đang gặp khó khăn nhưng có một công nghệ đặc biệt nào đó. Ông luôn nêu lên ba phương án: tán thành, bác bỏ và ủng hộ có điều kiện, kèm theo là lập luận cho mỗi phương án. Lý do ông làm như vậy là *vì ông ta cần có cử toạ để nghe ông ta nói*. Đây là cách học của ông ta. Dù cách làm này khá lập dị, nhưng không phải là cá biệt. Rất nhiều luật sư thành công hay các nhà chẩn đoán y khoa cũng làm như vậy.

Như vậy có nhiều cách học khác nhau. Có người học bằng cách ghi sổ tay như Beethoven đã làm; nhưng có người lại không bao giờ ghi chép trong cuộc họp như Alfred Sloan hay ông giám đốc cty nói trên. Có người học bằng cách tự nghe mình nói chuyện; lại có người học bằng cách viết ra; cũng có người học bằng cách thông qua việc làm. Trong một cuộc điều tra không chính thức do tác giả tiến hành, cho

thấy một số giáo sư tại các trường đại học Mỹ có xuất bản sách giáo khoa rất thành công đã nhắc đi nhắc lại với tác giả rằng: “Lý do tôi giảng dạy là để được nghe chính mình nói chuyện, bởi vì có như thế tôi mới viết được”.

Thực ra, trong tất cả những điều quan trọng cần biết về chính mình, thì cách mình học thế hào là điều dễ biết nhất. Khi tác gỉa hỏi: “Bạn học theo cách nào?” mọi người đều có câu trả lời. Nhưng khi hỏi: “Thế bạn có dùng kiến thức này không?” thì ít người trả lời được. Thế mà chìa khoá cho sự thành công trong công việc là biết sử dụng kiến thức này, còn không biết sử dụng kiến thức này chỉ đi đến thất bại.

Như vậy những câu hỏi quan trọng đầu tiên tự đặt cho mình là “Làm theo cách nào?” và “Học theo cách nào?” Nhưng đâu phải chỉ có thế. Để tự quản lý mình, còn phải tự đặt ra các câu hỏi khác nữa như: “Thích làm việc với người khác, hay làm việc một mình?” Nếu như dễ làm việc với người khác, thì: “Mối quan hệ để tôi dễ làm việc với người khác là gì?”.

Một số người chỉ làm việc tốt nếu họ là người thừa hành.

> Một ví dụ điển hình là trường hợp tướng George Patton, một anh hùng của quân đội Mỹ trong thế chiến II. Ông là một nhà chỉ huy quân sự hàng đầu của nước Mỹ. Thế mà khi ông được đề nghị vào một chức vụ chỉ huy độc lập. Tướng George Marshall, tham mưu trưởng quân đội Mỹ và có thể là viên tướng thành công nhất trong việc chọn người, đã nói: “Tướng

> Patton là người thừa hành tốt nhất mà quân đội Mỹ từng sản sinh ra, thế nhưng có thể ông ta sẽ là chỉ huy tồi nhất".

Một số người làm việc tốt nhất nếu là thành viên trong một nhóm công tác. Một số người làm việc cực kỳ tốt trong vai trò huấn luyện viên hay cố vấn, trong khi người khác lại làm việc đó rất tồi.

Một điều quan trọng nữa để biết cách thực hiện công việc của một người là xem liệu người đó làm việc tốt khi chịu áp lực, hay là để người đó làm tốt thì cần có môi trường ổn định và có tổ chức. Một đặc tính khác là người đó làm việc tốt nhất khi có vai trò nhỏ trong một tổ chức lớn hay khi có vai trò lớn trong một tổ chức nhỏ. Ít ai có thể làm tốt trong cả hai trường hợp này. Có nhiều người từng thành công khi làm việc trong một cty lớn như GE hay Citibank đã trở nên loạng choạng một cách thảm hại khi chuyển đến một cty nhỏ. Và có nhiều người làm việc xuất sắc trong một tổ chức nhỏ nhưng lại loạng choạng thảm hại khi nhận việc ở một tổ chức lớn.

Một câu hỏi quan trọng khác cần nêu ra: "Bạn làm việc tốt hơn khi là ngươi ra quyết định hay khi là người cố vấn?" Rất nhiều người làm viêc tốt nhất khi làm cố vấn, nhưng không chịu được gánh nặng và áp lực của quyết định. Ngược lại, một số người khác lại cần phải có người cố vấn để thúc đẩy mình phải suy nghĩ trên cơ sở đó họ có thể ra quyết định và thực hiện quyết định một cách nhanh chóng, tự tin và quyết đoán.

> Đây là lý do tại sao một số người đang ở vị trí cấp phó trong một tổ chức lại thường thất bại khi được đề bạt lên cấp

trưởng. Bởi vì thủ trưởng đòi hỏi phải là người ra quyết định. Những người thủ trưởng quyết đoán thường chọn người mình tin tưởng làm phó để cố vấn cho mình. Và ở vị trí cố vấn như vậy người cấp phó hoàn thành công việc xuất sắc, thế nhưng khi được đề bạt lên cấp trưởng anh ta lại không thành công. Anh ta có thể biết cần phải ra quyết định như thế nào nhưng lại sợ trách nhiệm khi ra quyết định.

Kết luận rút ra cho hành động: chớ nên tìm cách thay đổi bản thân mình, điều đó không chắc đi đến thành công. Nhưng hãy làm việc và làm việc tích cực để cải thiện cách làm việc của mình. Và đừng cố làm bất cứ công việc gì theo cách không phù hợp với cách làm của bạn hoặc có hiệu quả thấp.

Cái gì là giá trị của bạn?

Để tự quản lý bản thân mình, bạn cần phải biết "Cái gì là giá tị của tôi?"

Đối với các tiêu chuẩn đạo đức, thì quy tắc chung là giống nhau đối với mọi người và có một phép thử rất đơn giản, tác giả gọi là "*soi gương*".

Chính với phép thử "soi gương", nguyên tắc đạo đức đòi hỏi mỗi người phải tự hỏi mình: "Ta là loại người nào nhỉ?" mỗi khi soi mình trước gương. Nói cách khác, các nguyên tắc đạo đức là một hệ thống các giá trị đã được xác định. Nó ít khi thay đổi. Một hành vi đạo đức trong tổ chức hay môi trường này cũng là hành vi đạo đức trong tổ chức hay môi trường khác.

Thế nhưng các nguyên tắc đạo đức chỉ là một bộ phận của một hệ thống các giá trị và đặc biệt, chỉ là một bộ phận của một hệ thống các giá trị của một tổ chức mà thôi.

Nếu người nào làm việc trong một tổ chức mà không chấp nhận được hoặc không thích ứng được với hệ thống giá trị của tổ chức đó thì người đó sẽ cảm thấy bực tức và không thể hoàn thành tốt công việc.

Dưới đây là một số ví dụ về các giá trị mà người ta cần phải biết về mình.

> Một nữ giám đốc xuất sắc và rất thành công trong nghề nghiệp cảm thấy tức tối sau khi cty cũ của mình bị một cty lớn hơn mua lại. Bà ta được đề bạt vào một chức vụ cao hơn trước và làm công việc hợp với năng lực của ba ta nhất. Một trong các nhiệm vụ của bà ta là tuyển người vào các vị trí quan trọng của cty. Bà ta tin tưởng rất sâu sắc vào một Nguyên tắc là chỉ tuyển người ngoài vào vị trí quan trọng trong cty khi nào trong cty không còn người thích hợp. Trong khi đó cty mà bà đang làm lại tin rằng việc tuyển người vào một vị trí quan trọng đang bị khuyết thì trước hết phải tìm người ở bên ngoài nhằm đưa “dòng máu mới” vào cty. Rõ ràng mỗi cách này đều có vấn đề cần phải bàn thêm (theo kinh nghiệm của tác giả thì tốt hơn hết là nên áp dụng đồng thời cả hai cách). Thế nhưng hai cách này lại không phù hợp về cơ bản, không phải về các chính sách mà về các giá trị. Chúng nói lên cách nhìn khác nhau về mối quan hệ giữa tổ chức và nhân viên, về trách nhiệm của tổ chức đối với các

nhân viên và đối với sự phát triển của họ, về sự đóng góp quan trọng nhất của cá nhân đối với tổ chức… sau nhiều năm làm việc trong tâm trạng bị ức chế, cuối cùng bà giám đốc về nhân sự đành phải rời bỏ cty và chịu thiệt thòi đáng kể về mặt tài chính. Nguyên nhân là vì quan điểm về giá trị của bà và của cty là không phù hợp với nhau.

Tương tự như vậy, để nâng cao hiệu quả hoạt động cho một cty dược phẩm thì phải không ngừng thực hiện những cải tiến nhỏ hay phải dùng biện pháp lâu lâu mới thực hiện một "cuộc đột phá" rất tốn kém và mạo hiểm, thực ra không phải là một câu hỏi về kinh tế. Bởi vì kết quả đạt được do thực hiện một trong hai chiến lược nói trên có thể là như nhau. Do đó vấn đề ở đây chính là sự xung đột giữa các giá trị, giữa một bên là hệ thống giá trị cho rằng cty dược phẩm phải có nghĩa vụ giúp các bác sĩ làm công việc ngày càng tốt hơn và một bên là hệ thống giá trị theo hướng "khoa học".

Tương tự như thế, việc lựa chọn giữa cách quản lý doanh nghiệp nhằm đạt được kết quả ngắn hạn hay nhằm mục tiêu dài hạn cũng là vấn đề về giá trị. Theo các nhà phân tích tài chính thì cần phải quản lý doanh nghiệp để đồng thời đạt được cả hai mục tiêu kể trên. Về vấn đề này thì có lẽ các nhà kinh doanh thành công còn hiểu rõ hơn. Dù sao đi nữa thì ai cũng cần đạt được kết quả ngắn hạn cái đã. Thế nhưng khi xảy ra xung đột giữa lợi ích ngắn hạn và mục tiêu phát triển dài hạn thì có cty lựa chọn về sau, có cty lại chọn về trước. Cách lựa chọn khác nhau này thực ra không phải là do quan điểm

kinh tế, mà chủ yêu là do sự xung đột về giá trị đối với chức năng của một doanh nghiệp và trách nhiệm của nhà quản lý.

> Trong các nhà thờ đồng quê đang phát triển rất mạnh tại Hoa Kỳ, người ta coi thước đo của sự thành công là số lượng các giáo dân mới. Theo các nhà thờ này thì điều quan trọng hơn cả là có bao nhiêu người gia nhập, có bao nhiêu người từ chỗ chưa bao giờ đến nhà thờ nay thường xuyên đi lễ. Các nhà thờ này, tin rằng Chúa Trời rồi sẽ đáp ứng nhu cầu tâm linh của mọi giáo dân. Trong khi đó, các nhà thờ theo phái Phúc Âm của đạo Tin lành lại tin rằng điều quan trọng hơn cả là đức tin vào Chúa của con chiên. Các nhà thờ này sẽ loại bỏ dần những giáo dân mới tham gia nhà thờ nhưng không gia nhập vào cuộc sống tâm linh của nhà thờ.

Đây không phải là vấn đề về số lượng. Thoạt nhìn, có vẻ như loại nhà thờ sau sẽ phát triển chậm hơn so với loại nhà thờ trước. Thế nhưng thực tế, loại nhà thờ sau lại chiếm tỷ lệ người mới gia nhập lớn hơn nhiều so với loại nhà thờ trước. Nói cách khác, loại sau phát triển vững chắc hơn. Đây cũng không phải là vấn đề về thần học, hoặc có cũng chỉ là thứ yếu. Đây là một vấn đề về giá trị. Trong một cuộc tranh luận công khai, đại diện của một nhà thờ nói: "Nếu như trước tiên quý vị không đến nhà thờ, thì quý vị sẽ không bao giờ tìm thấy cửa để đi vào vương quốc của Thiên đàng". Còn đại diện của nhà thờ khác đáp lại: " Không phải thế, nếu trước tiên quý vị không đi tìm cửa đi vào vương quốc của Thiên đàng, thì quý vị không thuộc về nhà thờ".

Mỗi một tổ chức đều phải có tiêu chuẩn giá trị của mình. Và con người cũng vậy. Để làm việc có hiệu quả trong một tổ chức, thì tiêu chuẩn giá trị của cá nhân phải phù hợp tiêu chuẩn giá trị của tổ chức đó. Không nhất thiết các tiêu chuẩn giá trị này phải giống nhau, nhưng chúng phải gần nhau đến mức có thể cùng tồn tại. Nếu không thì cá nhân sẽ bị ức chế và không thể làm việc có kết quả trong tổ chức.

Cần phải làm gì khi có xung đột về giá trị?

Ít có trường hợp xảy ra xung đột giữa các thế mạnh của một người và cách thực hiện công việc của người đó. Chúng thường bổ sung cho nhau. Thế nhưng đôi khi xảy ra xung đột giữa các tiêu chuẩn giá trị của một người và các thế mạnh của người đó. Có những việc mà một người làm rất tốt và rất thành công nhưng nó có thể không phù hợp với tiêu chuẩn giá trị của người đó. Công việc đó đối với người đó có thể không phải là một sự đóng góp hay một điều đáng để cống hiến cuộc đời, hay một phần cuộc đời mình.

> Vấn đề này, tác giả cũng xin được nêu ra một kinh nghiệm của bản thân: nhiều năm trước đây bản thân tác giả cũng phải quyết định lựa chọn giữa công việc mà tác giả làm tốt và thành công với các tiêu chuẩn giá trị của mình. Vào giữa nhưng năm 1930, lúc đó tác giả là một nhà ngân hàng đầu tư trẻ tuổi tại London, công việc rõ ràng là phù hợp với thế mạnh của tác giả. Thế nhưng, tác giả không thấy mình có đóng góp gì với tư cách là một giám đốc quản lý tài sản. Lúc đó tác giả nhận ra rằng con người là giá trị của mình, và thật

> vô nghĩa nếu trở thành người giầu có nhất ở nghĩa địa. Trong cuộc Đại khủng hoảng tác giả cũng rơi vào cảnh túng thiếu, không việc làm và không thấy triển vọng. Nhưng tác giả quyết định rời bỏ ngân hàng và đó là quyết định đúng.

Nói cách khác, thước đo cuối cùng chính là các giá trị.

►II – ĐÂU LÀ CHỖ CỦA TÔI?

Để xác định đâu là chỗ của mình, bạn cần tìm câu trả lời cho ba câu hỏi: "Tôi có thế mạnh gì? Tôi làm việc như thế nào? Tiêu chuẩn giá trị của tôi là gì?"

Đây không phải là quyết định mà ai cũng có thể có và cần phải có lúc khởi đầu sự nghiệp của mình.

> Đúng vậy, chỉ có rất ít người biết được từ rất sớm đâu là chỗ của họ. Chẳng hạn như các nhà toán học, nhạc sĩ, hay đầu bếp thường bộc lộ họ là nhà toán học, nhạc sĩ hay đầu bếp từ rất sớm lúc 4-5 tuổi. Còn các thầy thuốc thì thường bộc lộ vào tuổi thiếu nên, nếu không sớm hơn. Thế nhưng đa số chúng ta, nhất là những người có tài, thường không biết được đâu là chỗ thích hợp với mình cho nên khi vượt quá tuổi hai mươi lăm. Tuy nhiên, đến tuổi đó chúng ta nên biết đâu là thế mạnh của mình, cách làm việc của mình ra sao và cái gì là tiêu chuẩn giá trị của mình.

Rồi khi đó chúng ta mới có thể xác định được đâu là chỗ thích hợp với mình. Hoặc nói đúng hơn, đâu không phải là chỗ thích hợp với mình. Người nào đã biết mình không thích hợp với công việc tại cty

lớn thì cần phải biết nói "không" khi được người ta đề nghị vào một vị trí tại cty lớn. Người nào đã biết mình không thích hợp với công việc phải ra các quyết định thì phải biết nói "không" khi được đề nghị vào vị trí phải ra quyết định. Những người giống như tướng Patton (bản thân ông ta có thể không bao giờ biết được) thì cần phải biết nói "không" khi dược đề nghị một chức vụ chỉ huy độc lập, chứ không phải là một phụ tá cao cấp.

Tìm được câu trả lời cho ba câu hỏi trên, còn giúp chúng ta xử trí đúng trước một cơ hội, một đề nghị hay một nhiệm vụ mới. Khi đó chúng ta sẽ nói thế này: "Vâng, tôi sẽ nhận nhiệm vụ này. Và đây là cách làm của tôi. Đây là cách tổ chức công việc. Đây là mối quan hệ cần có. Đây là những kết quả mà quí vị có thể chờ đợi ở tôi trong khung thời gian này. Bởi vì *Tôi là người như thế đó*".

Người ta không thể "vạch kế hoạch sẵn" cho sự thành công trong nghề nghiệp. Để có được thành công trong nghề nghiệp người ta phải chuẩn bị sẵn sàng khi cơ hội đến, muốn vậy người ta phải biết thế mạnh của mình, cách làm việc của mình và tiêu chuẩn giá trị của mình. Bởi vì khi biết được đâu là chỗ thích hợp với mình, thì dù là người bình thường, không có gì xuất sắc nhưng làm việc chăm chỉ thì người ta vẫn có thể thành công.

►III – ĐÓNG GÓP CỦA TÔI LÀ GÌ?

Khi tự hỏi: "Đóng góp của tôi là gì?" điều đó có nghĩa là bạn chuyển từ nhận thức sang hành động. Bạn không nên đặt câu hỏi: "tôi muốn

có đóng góp gì?" hay "Người ta yêu cầu tôi đóng góp cái gì?" mà nên đặt câu hỏi "Tôi nên có đóng góp gì?"

> Đây là vấn đề mới trong lịch sử phát triển của nhân loại. Trước đây nhiệm cụ hay công việc của mỗ người là được trao cho. Nó có thể do đòi hỏi của bản thân nghề nghiệp, chẳng hạn công việc của người nông dân hay thợ thủ công. Hoặc có thể do các ông chủ hay bà chủ ra lệnh, như nhiệm vụ của người giúp việc trong nhà. Và cho đến thời gian rất gần đây, người ta vẫn cứ cho rằng đa số chúng ta là người bị lệ thuộc, chỉ làm việc gì được bảo làm.

Sự xuất hiện của lao động tri thức đang làm thay đổi điều này và thay đổi nhanh chóng. Phản ứng đầu tiên đối với sự thay đổi này là xem tổ chức tuyển dụng người đáp trả như thế nào.

Vào những năm 1950 và 1960 người ta coi việc quản lý phòng nhân sự, đặc biệt tại các cty lớn đối với lao động tri thức mà lúc đó gọi là "Người tổ chức" là "quy hoạch nghề nghiệp". Ở Nhật Bản ngày nay, người ta vẫn quản lý lao động tri thức ngày càng có khả năng sống lâu hơn tổ chức sử dụng họ.

Thực ra thì "Người tổ chức" và phòng nhân sự quy hoạch nghề nghiệp đã lỗi thời từ lâu, trừ ở Nhật Bản. Và cùng với nó thì ý tưởng cho rằng có ai đó ngoài bản thân mình có thể và cần phải là "người quy hoạch nghề nghiệp" cũng biến mất. Vào những năm 1960 thì phản ứng của những người có tri thức là đặt ra câu hỏi: "tôi muốn làm cái gì?" Câu trả lời lúc đó là "làm công việc của mình" là cách

đóng góp tốt nhất và đó là điều mà "cuộc nổi loạn của sinh viên" năm 1968 đã tin như vậy.

Không bao lâu người ta thấy câu trả lời đó là sai, cũng sai như Người tổ chức vậy. Rất ít người đã tin rằng "làm công việc của mình" sẽ dẫn đến sự đóng góp, sự hoàn thiện bản thân hoặc thành công đã đạt được một trong ba thứ đó.

Thế nhưng bây giờ cũng không thể trở lại câu trả lời cũ, đó là làm việc theo mệnh lệnh, hoặc theo công việc được giao. Đặc biệt đối với lao động tri thức trước tiên phải biết đặt câu hỏi: "Sự đóng góp của tôi là cái gì?" Chỉ sau đó mới đến các câu hỏi khác như là: "Nó có phù hợp với thế mạnh của tôi không?"

> Một ví dụ điển hình về vấn đề này là cách mà Harry Truman xử trí khi ông trở thành tổng thống Mỹ sau cái chết đột ngột của Franklin D.Roosevelt vào cuối Thế chiến II. Trước đó Truman được chọn làm Phó tổng thống vì ông rất chú ý đến các vấn đề nội bộ trong nước. Bởi vì lúc đó dư luận chung cho rằng vì chiến tranh sắp kết thúc nên mối quan tâm của nước Mỹ sử trở lại các vấn đề trong nước. Truman lúc đó không hề quan tâm đến công tác đối ngoại, và cũng chẳng biết gì về đối ngoại. Ông vẫn hoàn toàn chú tâm vào công tác đối nội khi đến dự Hội nghị Postdam sau khi Đức đầu hàng chỉ vài tầm sau khi nắm chức tổng thống. Tại đó trong suốt một tuần lễ ông ta ngồi sánh vai với Churchill và Stalin và giật mình nhận ra rằng công việc bao trùm lúc này là đối ngoại trong khi ông ta hoàn toàn mù tịt về vấn đề này. Từ

> Postdam trở về ông ta tự nhủ rằng ông phải từ bỏ việc ông muốn làm và thay vào đó tập trung vào công việc mà ông *phải* làm, tức là công tác đối ngoại. Như đã nói, ngay sau đó ông tổ chức lớp học do tướng Marshall và Dean Acheson làm thầy giáo cho mình. Trong vài tháng sau đó ông ta làm chủ được công tác đối ngoại và chính ông ta có ảnh hưởng đến tình hình thế giới sau chiến tranh hơn cả Churchill và Stalin với các chính sách hậu chiến như kế hoạch Marshall nhằm cứu giúp Tây Âu, kế hoạch xây dựng lại Nhật Bản và cuối cùng là kêu gọi phát triển kinh tế thế giới.

Ngược lại, Lyndon Johnson đã bị thất bại cả về chính sách đối với chiến tranh Việt Nam lẫn chính sách trong nước, vì ông ta cứ bám vào "Cái tôi muốn làm là gì?" thay vì tự hỏi mình "Tôi cần có đóng góp gì?"

> Giống như Truman, Johnson đã từng tập trung hoàn toàn vào công tác đối nội. Khi được làm tổng thống ông muốn hoàn thành nốt công việc còn lại của chính sách kinh tế mới. Sau đó ông ta nhận thấy ông ta buộc phải tập trung vào chiến tranh Việt Nam. Nhưng ông ta không thể từ bỏ công việc ông muốn làm. Do đó, ông tự xâu xé mình giữa chiến tranh Việt Nam và công việc cải cách trong nước và cuối cùng thất bại cả hai.

Một câu hỏi nữa cần đặt ra để quyết định "Tôi nên có đóng góp gì?" là: "*Tôi có thể đạt được kết quả ở đâu và bằng cách nào để tạo ra một sự khác biệt?*"

Muốn trả lời câu hỏi này phải biết giữ cân bằng giữa các sự việc. Thành quả phải khó đạt, đòi hỏi "sự vươn mình" (stretching) nói theo thuật ngữ thời thượng hiện nay. Thế nhưng vẫn phải nằm trong tầm với của mỗi người. Nếu cố nhằm đến kết quả mà không thể đạt được hoặc có thể đạt được nhưng chỉ trong những điều kiện không chắc chắn nhất thì đó không phải là "tham vọng" mà là sự "ngu ngốc". Mặt khác kết quả muốn nhằm tới phải là cái gì đó ý nghĩa, tạo ra sự khác biệt với cái đã có. Nó phải là cái gì có thể nhìn thấy được và nếu có thể đo lường được càng tốt.

Dưới đây là một ví dụ trong một tổ chức phi lợi nhuận.

> Một giám đốc bệnh viện mới được bổ nhiệm tự hỏi mình "tôi sẽ đóng góp gì?". Đó là một bệnh viện lớn và đang có nhiều uy tín. Thế nhưng bệnh viện này đã tự mãn với tiếng tăm của minh trong 30 năm qua và trở nên tầm thường. Do đó, vị giám đốc mới này quyết định sự đóng góp của mình sẽ là thiết lập một tiêu chuẩn chất lượng xuất sắc cho một bộ phận quan trọng của bệnh viện trong thời gian hai năm. Thế là ông ta quyết định tập trung sự chú ý vào việc xoay chuyển phòng cấp cứu và trung tâm chấn thương, cả hai bộ phận này đều lớn, dễ nhận thấy và đang trong tình trạng lộn xộn. Ông giám đốc mới này đã nghĩ cách đặt ra yêu cầu cho phòng cấp cứu và cách đánh giá kết quả công việc. Ông ta đặt ra yêu cầu mỗi khi có một bệnh nhân đến phòng cấp cứu thì trong vòng 60 giây phải có một y tá giỏi đến săn sóc. Thế là chỉ một năm phòng cấp cứu của bệnh viện này trở thành một kiểu mẫu cho

toàn nước Mỹ. Sự chuyển biến của bộ phận này còn chứng tỏ có thể xác lập các tiêu chuẩn, nội quy, thước đo trong một bệnh viện. Sau đó hai năm cả bệnh viện này chuyển hướng theo.

Do vậy, quyết định "Tôi sẽ đóng góp gì?" cân bằng ba yếu tố. Yếu tố đầu tiên là từ câu hỏi: "*Tình hình* đang đỏi hỏi cái gì?" yếu tố kế tiếp đến từ câu hỏi: "Làm thế nào để tôi có *sự đóng góp* lớn nhất đáp ứng được đòi hỏi đang đặt ra bằng thế mạnh của mình, cách làm việc của mình và tiêu chuẩn giá trị của mình?" Và cuối cùng là yếu tố đến từ câu hỏi? "*Kết quả* cần đạt được là gì để tạo ra sự khác biệt?".

Từ đó sẽ dẫn đến *các kết luận cho hành động*: làm cái gì, bắt đầu từ đâu, bắt đầu như thế nào, mục tiêu là gì và thời hạn thực hiện.

Trong lịch sử, rất ít người có được sự lựa chọn. Công việc đến tay họ hoặc do tự nhiên hoặc do ông chủ áp đặt. Và như vậy, phần lớn cách làm việc cũng như kết quả dự kiến đều được định trước. Và cũng vì vậy mà "làm công việc của mình" chưa phải là tự do. Đó là sự cho phép. Nó không đem lại kết quả. Nó không phải là sự đóng góp. Nhưng nếu bắt đầu bằng câu hỏi "*Tôi sẽ đóng góp gì?*" thì sẽ đem lại tự do. Nó đem lại tự do là vì nó đem lại trách nhiệm.

►IV – TRÁCH NHIỆM ĐỐI VỚI MỐI QUAN HỆ.

Rất ít người làm việc một mình và tự mình đem lại kết quả, trừ một vài nghệ sĩ lớn, nhà khoa học lớn, vận động viên lớn… còn đa số chúng ta đều làm việc với người khác và qua đó đem lại kết quả công

việc của mình. Điều này là đúng dù là thành viên trong một tổ chức hay đứng ngoài độc lập về pháp lý. Do vậy để tự quản lý mình đòi hỏi phải có *trách nhiệm đối với mối quan hệ*.

Vấn đề này có hai khía cạnh:

Thứ nhất, mỗi người cần nhận thấy một sự thực là người khác cũng là các cá nhân giống như mình. Họ cũng đòi hỏi được cư xử như một con người. Điều đó có nghĩa là họ cũng có thế mạnh riêng, cách làm việc riêng và có tiêu chuẩn giá trị riêng của bản thân họ. Do đó, để làm việc đạt hiệu quả mỗi người cần phải biết thế mạnh, cách làm việc và tiêu chuẩn giá trị của những người làm việc với mình.

Điều này xem ra rất hiển nhiên, nhưng có rất ít người chú ý đến.

> Ví dụ điển hình là trường hợp những người mà công việc đầu tiên của họ là làm việc cho một cấp trên là người thích đọc. Do vậy, họ được đào tạo để viết các bản báo cáo. Sau đó họ làm việc cho cấp trên tiếp theo lại là người thích nghe. Thế nhưng những người này vẫn cứ tiếp tục viết các báo cáo cho cấp trên mới này, chẳng khác gì người trợ lý của Tổng thống Johnson đã từng tiếp tục viết báo cáo cho ông ta, bởi vì cấp trên trước đó, tổng thống Kennedy người đã tuyển dụng họ, là người thích đọc. Đương nhiên, những người này sẽ không đạt được kết quả. Họ luôn bị cấp trên mới cho là dốt nát, bất lực và lười biếng. Và cuối cùng, họ bị thất bại. Tất cả những điều này đã có thể tránh được, nếu như họ biết tìm hiểu cấp trên

> mới của mình và đặt câu hỏi "Cấp trên mới này là người làm việc như thế nào?"

Những cấp trên không phải là các chức danh ghi trên bảng cơ cấu tổ chức hay là một chức vụ. Họ trước hết là những cá nhân và được giao công việc để làm theo cách của họ. Và bổn phận của người đi làm là phải biết quan sát và tìm hiểu cách làm việc của những cấp trên và tìm cách thích nghi với cách làm việc của họ.

Chẳng hạn có những cấp trên như Alfred Sloan của GM trước tiên phải nhìn vào các con số. Ông ta không phải là nhà tài chính mà là một kỹ sư có các giác quan nhạy bén về thị trường. Nhưng vì là kỹ sư nên ông đã được đào tạo trước hết là đọc các con số.

> Có ba cán bộ quản lý trẻ rất có năng lực của GM đã không được đưa lên vị trí quản lý cấp cao được, chỉ vì những người này đã không tìm hiểu kỹ Sloan. Họ đã không nhận ra rằng đối với Sloan thì việc họ viết báo cáo hay trao đổi với ông ta sẽ chẳng có ý nghĩa gì, nếu như trước hết ông ta chưa dành thời gian đọc các con số. Họ bước vào phòng làm việc và trình bày bản báo cáo. Cuối cùng, trước khi rời phòng họ mới để lại các con số. Đến lúc đó thì đã quá muộn.

Như đã nói ở trên, những người thích đọc thì rất khó trở thành người thích nghe và ngược lại. Thế nhưng ai cũng có thể học để trình bày bản thuyết trình bằng miệng hay viết một bản báo cáo có chất lượng khá. Công việc của thuộc cấp đơn giản là giúp cho ông chủ của mình thực hiện được công việc. Điều đó đòi hỏi phải tìm hiểu kỹ cấp trên

của mìh và đặt câu hỏi “Thế mạnh của cấp trên là gì? Cách làm việc của họ ra sao? Các tiêu chuẩn giá trị của họ là gì?” Thực ra đây chính là bí quyết để “điều hành” cấp trên.

Đối với tất cả người khác làm việc với mình thì cũng phải làm như vậy. Mỗi người có cách làm việc riêng của họ và không giống với cách làm việc của mình. Và học có quyền được làm như vậy. Điều quan trọng là họ có thu được kết quả không và tiêu chuẩn giá tị của họ là gì. Cách làm việc của họ chắc là khác nhau. Bí quyế đầu tiên của sự làm việc có hiệu quả là phải hiểu biết những người làm việc với mình và những người làm chỗ dựa cho mình, và biết sử dụng các thế mạnh của họ, cách làm việc của họ và các tiêu chuẩn giá trị của họ. Bởi vì các mối quan hệ làm việc vừa phụ thuộc vào con người vừa phụ thuộc vào công việc.

Điều thứ hai cần làm để quản lý bản thân và làm việc có hiệu quả là *phải có trách nhiệm trong quan hệ giao tiếp*. Sau khi suy nghĩ kỹ về *thế mạnh*, về *cách làm việc*, về tiêu chuẩn giá trị, và đặc biệt về *sự đóng góp* của mình, lúc đó đặt câu hỏi: “Ai cần biết điều này? Tôi cân ai giúp đỡ? Và ai cần sự giúp đõ của tôi?” trên cơ sở đó tiến hành trao đổi với những người cần giao tiếp theo cách thích hợp với người đó, chẳng hạn bằng th từ nếu họ là người thích đọ hoặc nói chuyện nếu họ là người thích nghe.

> Tác giả, cũng như các nhà tư vấn khác, cứ mỗi khi bắt đầu làm việc với một tổ chức nào đó, là được nghe nói về tất cả “những cuộc xung đột cá tính” trong tổ chức đó. Đa số các sự xung đột đó đều này sinh từ một nguyên nhân là người này

không biết người kia làm gì, hoặc không biết người khia sẽ có đóng góp gì hoặc kết quả công việc sẽ ra sao. Và lý do không biết là vì học không hỏi, do đó không ai nói cho biết.

Điều này nói lên sự ngu dốt của con người hơn là phản ánh lịch sử con người. Mãi đến gân đây thì việc nói ra những điều trên cho bất kỳ ai vẫn còn là chuyện không cần thiết. Vào thời Trung cổ, những người sống trong một quận của một thành phó cũng làm một nghề như nhau, từ đó hình thành thành phố thợ kim hoàn, phố thợ giày, phố thợ làm áo giáp. (tại thành phố Kyoto của Nhật vẫn còn giữ lài các phố thợ gốm, phố thợ dệt luamj, phố thợ sơn mài). Bất cứ người thợ kim hoàn nào cũng biết chính xác người thợ kim hoàn khác đang làm gì; tương tự đối với người thợ làm áo giáp… Họ chẳng cần phải giải thích cái gì cả. Điều này cũng đúng đối với vùng nông thôn, nơi mà mọi người cùng trồng một loại cây nông nghiệp khi mùa màng đến. Ví dụ, chẳng cần phải nói cho người láng giềng biết rằng anh ta đang chuẩn bị trồng khoai tây, vì chính người láng giềng cũng đang làm điều đó và cùng một thời gian.

Và một số ít người làm nghề chuyên môn, không phải là "thông thường", làm việc một mình thì cũng không cần phải nói cho ai biết họ đang làm gì. Ngày nay gần như ai cũng phải làm việc với những người khác làm những công việc khác.

Như đã nói ở phần trước, một phó giám đốc tiếp thị của cty có thể xuất thân từ nhân viên bán hàng và biết cặn kẽ về khâu

bán hàng. Nhưng bà ta lại không biết gì về xúc tiến thương mại, về giá cả và quảng cáo, về đóng gói và lập kế hoạch bán hàng… vì bà ta chưa từng làm những công việc này. Do đó những người làm những công việc này phải có bổn phận làm cho bà phó giám đốc tiếp thị hiểu họ đang làm gì, tại sao làm việc đó, làm bằng cách nào và kết quả sẽ thu được là gì.

Nếu như bà phó giám đốc tiếp thị không hiểu được các chuyên gia có trình độ cao này đang làm gì, thì lỗi chủ yếu là của các chuyên gia này chứ không phải của bà phó giám đốc vì họ đã không nói cho bà ta biết, và cũng không giúp cho bà ta hiểu. Ngược lại, trách nhiệm của bà phó giám đốc tiếp thị là phải làm sao cho tất cả những người làm việc với bà hiểu được cách nhìn của bà ta đối với công tác tiếp thị là như thế nào, mục tiêu của bà ta là gì, cách làm việc của bà ta ra sao, kết quả mong đợi của bà ta và của mọi người là gì.

Ngay cả đối với những người hiểu được tầm quan trọng của tinh thần trách nhiệm đối với các mối quan hệ thì thông thường họ vẫn không nói cho những người đồng nghiệp biết và cũng không hỏi lại bạn đồng nghiệp của mình. Họ e ngại rằng làm như vậy sẽ bị coi là táo tợn, tò mò, hoặc ngu dốt. *Họ đã nghĩ sai*. Nếu như có ai đó đến gặp những người đồng nghiệp của mình và nói "Đây là công việc mà tôi rất thạo. Đây là cách làm của tôi. Đây là những tiêu chuẩn giá trị của tôi. Đây là những dự định đóng góp của tôi, và đây là những kết quả tôi sẽ đem lại….", thì họ sẽ luôn luôn nhận được phản hồi: "Điều này rất hữu ích. Nhưng tại sao bạn không cho tôi biết sớm hơn?".

Và theo kinh nghiệm của tác giả, nếu như có ai đó hỏi: “Tôi có thể biết gì về thế mạnh của bạn, cách làm việc của bạn, tiêu chuẩn giá trị của bạn, và dự định đóng góp của bạn?” thì người đó cũng sẽ nhận được phản ứng tương tự như trên. Trong thực tế, mỗi người lao động tri thức cần phải yêu cầu những người làm việc với mình – bất kể họ là người cấp dưới, cấp trên, đồng nghiệp, đồng đội – để họ điều chỉnh hành vi của họ phù hợp với thế mạnh và cách làm việc của người lao động tri thức đó. Những người thích đọc cần yêu cầu người cộng sự viết cho mình, người thích nghe yêu cầu người cộng sự nói cho mình nghe trước…. Và mỗi khi có ai đó thực hiện điều này thì phản ứng mà người đó nhận được sẽ là: “Cảm ơn đã nói cho tôi biết. Điều này rất hữu ích. Nhưng tại sao bạn không yêu cầu tôi sớm hơn?”

Các tổ chức bây giờ không còn được xây dựng trên cơ sở sự cưỡng bức nữa, mà ngày càng được xây dựng trên cơ sở sự tin cậy. Sự tin cậy không có nghĩa là người này thích người kia, mà người này tin người kia. Nó cũng bao hàm người này hiểu người kia. Do đó, có tinh thần trách nhiệm đối với mối quan hệ là một điều cực kỳ cần thiết. *Đó là một nghĩa vụ*. Bất kể người nào dù là một thành viên trong một tổ chức, hay một nhà tư vấn cho tổ chức đó, một nhà cung cấp, hay một nhà phân phối cho tổ chức đó thì cũng phải có trách nhiệm với mối quan hệ với những người làm việc với mình và đối với công việc của họ mà mình phụ thuộc; và đến lượt họ những người này cũng sẽ phải có trách nhiệm.

►V – NỬA CUỘC ĐỜI CÒN LẠI CỦA BẠN.

Như đã nói ở phần trước, lần đầu tiên trong lịch sử loài người các cá nhân có thể sống lâu hơn các tổ chức nơi họ làm việc. Điều này dẫn đến một thách thức hoàn toàn mới mẻ: *Bạn sẽ làm gì trong nửa cuộc đời còn lại của mình?*

Bạn không còn có thể mong đợi rằng tổ chức mà bạn làm việc lúc 30 tuổi sẽ vẫn còn tồn tại như thế khi bạn đến 60 tuổi. Thế nhưng 40 hoặc 50 năm làm cùng một loại công việc là quá lâu đối với hầu hết mọi người. Khi đó người ta sẽ cảm thấy suy kiệt, nhàm chán, mất hứng thú làm việc, "nghỉ hưu khi vẫn làm việc" và trở thành gánh nặng cho bản thân và cho những người xung quanh.

> Điều này không nhất thiết đúng với những người thành đạt ở mức rất cao, chẳng hạn như các nghệ sĩ lớn. Claude Monet (1840-1926), hoạ sĩ trường phái ấn tượng vĩ đại, người mà vào tuổi 80 vẫn sáng tác những bức tranh kiệt tác, hàng ngày ông làm việc 12 tiếng, mặc dù lúc đó mắt ông hầu như không còn nhìn thấy gì. Pablo Picasso (1881-1973), có thể là hoạ sĩ vĩ đại nhất của trường phái hậu ấn tượng, ông vẽ cho tới khi ông chết vào tuổi 90 và ông là người đã sáng tạo ra một phong cách mới khi đã 70 tuổi. Nghệ sĩ đàn Cenlo người Tây Ban Nha Pablo Casals (1876-1973), nhạc công vĩ đại nhất thế kỷ qua đã có kế hoạch đi biểu diễn một bản nhạc mới và đã diễn tập vào đúng ngày ông mất năm ông 97 tuổi. Nhưng đây là những trường hợp cá biệt rất hiếm hoi, ngay cả đối với những người thành đạt lớn. Cả Max Planck (1858-1947) lẫn

Albert Einstein (1879-1955), hai vĩ nhân khoa học về vật lý hiện đại, đều không có công trình khoa học quan trọng nào sau tuổi 40. Planck đã có thêm hai nghề khác. Sau năm 1918, lúc đó 60 tuổi, ông đã tổ chức lại ngành khoa học của Đức. Sau khi bị Đức Quốc xã buộc phải nghỉ hưu vào năm 1933,đến năm 1945 lúc đó đã gần 90 tuổi, một lần nữa ông bắt đầu xây dựng lại ngành khoa học của Đức sau khi Hitler bị lật đổ. Thế nhưng Einstein đã nghỉ hưu vào tuổi 40 trở thành "một người nổi tiếng".

Ngày nay người ta nói nhiều về "cuộc khủng hoảng giữa cuộc đời" của các nhà quản lý. Chủ yếu là sự buồn chán. Vào tuổi 45 hầu hết các cán bộ quản lý đã đạt đến đỉnh cao trong sự nghiệp kinh doanh của mình và họ biết điều đó. Sau 20 năm hầu như chỉ làm cùng một loại công việc, họ trở nên thành thạo trong công việc của mình. Thế nhưng chỉ có ít người là còn học thêm cái gì đó, chỉ có ít người là còn đóng góp được điều gì đó, và chỉ có ít người mong đợi công việc lại trở thành một thách thức mới và một sự thoả mãn.

Những công nhân lao động chân tay đã làm việc suốt 40 năm – chẳng hạn công nhân trong xưởng thép hay công nhân lái tầu hoả – sẽ trở nên rất mệt mỏi cả về thể chất lẫn tinh thần rất sớm trước khi họ đến tuổi thọ trung bình, nghĩa là trước khi họ đến tuổi nghỉ hưu khá lâu. Lúc đó, họ coi như đã "chấm dứt". Nếu như họ sống lâu – và tuổi thọ của họ cũng tăng lên vào khoảng 75 tuổi gì đó – họ sẽ rất hạnh phúc dành 10-15 năm còn lại chẳng phải làm gì, chỉ để chơi golf, câu cá, tham dự các hoạt động tiêu khiển theo sở thích…. Thế nhưng với

người lao động tri thức thì chưa "chấm dứt". Họ hoàn toàn có khả năng tiếp tục làm việc mặc dù có đau ốm vụn vặt. Cho dù những công việc đầu tiên đầy thách thức khi các lao động tri thức 30 tuổi sẽ trở nên nhàm chán khi họ đến tuổi 50 thì họ vẫn cứ phải làm việc 15 năm, nếu không nói là 20 năm nữa.

Do đó, để quản lý bản thân mình, ngày càng đòi hỏi mỗi người phải có sự chuẩn bị cho khoảng thời gian nửa cuộc đời còn lại của mình. (những cuốn sách hay nhất về đề tài này là của tác giả Bob Buford – một nhà doanh nghiệp rất thành đạt, người đã tạo dựng thành công nửa cuộc đời còn lại của mình. Đó là các cuốn *Half Time* - Grand Rapids: Zondervan, 1994; và *Game Plan* – Grand Tapids: Zondervan, 1997)

Về vấn đề này, có ba phương án:

Thứ nhất là thực sự bắt đầu một nghề thứ hai, hoàn toàn mới (như Max Planck đã làm). Thông thường điều này chỉ là việc chuyển từ một tổ chức này sang một tổ chức thuộc lĩnh vực khác.

> Điển hình là trường hợp hàng loạt các cán bộ quản lý doanh nghiệp cỡ trung bình ở Mỹ đã chuyển từ kinh doanh sang bệnh viện, trường đại học hay một số tổ chức phi lợi nhuận khi đến tuổi 45 hoặc 48, khi con cái họ đã trưởng thành và quỹ lương hưu đã được bảo đảm. Nhiều trường hợp là họ tiếp tục loại công việc tương tự. Chẳng hạn, một kiểm toán viên của một cty lớn nay trở thành kiểm toán viên tại một bệnh viện hạng trung bình. Nhưng ngày càng có nhiều người

> chuyển sang công việc hoàn toàn mới. Chẳng hạn, ngày càng có nhiều học viên 45 tuổi – chứ không phải là 25 tuổi – theo học các trường thần học đạo Tin lành ở Mỹ. Những người này đã từng trải qua nghề nghiệp đầu tiên trong các doanh nghiệp hoặc cơ quan chính phủ, một số trong lĩnh vực y khoa, và khi con cái đã trưởng thành họ chuyển sang làm mục sư. Tác giả cũng có một người bạn sau 30 năm thành đạt với cương vị giám đốc viện bảo tàng nghệ thuật và phụ trách về các tác phẩm nghệ thuật, sau cũng chuyển vào trường dòng ở tuổi 55.

Tại Mỹ có một số lượng khá lớn phụ nữ trung niên sau khi đã làm việc 20 năm trong doanh nghiệp hoặc cơ quan nhà nước tại địa phương, đã từng đảm nhận các chức vụ quản lý ở cấp trung gian và giờ đây với tuổi khoảng 45, con cái đã trưởng thành, họ theo học trường luật. Khoảng ba hoặc bốn năm sau đó họ sẽ trở thành luật sư phụ tại cộng đồng nơi họ sinh sống.

Chúng ta sẽ thấy ngày càng có nhiều người đã từng thành đạt trong nghề thứ nhất nay có thêm nghề thứ hai. Những người này có khả năng và trình độ, chẳng hạn như người kiểm toán viên của một cty lớn hay chuyển sang một bệnh viện tại địa phương. Họ biết cách làm việc. Họ cần có môi trường hoạt động trong cộng đồng, bởi vì nhà cửa trở nên trống vắng khi con cái đã lớn. Tất nhiên, họ cũng cần thêm thu nhập. Nhưng trên hết họ cần sự thách thức.

Nghề nghiệp song hành.

Phương án thứ hai đối với câu hỏi cần làm gì trong nửa cuộc đời còn lại của mình là phát triển một nghề nghiệp *song hành*.

Một số lượng lớn và ngày càng tăng những người, đặc biệt là những người rất thành công trong nghề nghiệp thứ nhất của mình, tiếp tục làm công việc mà họ đã từng làm 20-25 năm qua. Nhiều người tiếp tục làm việc 40 hoặc 50 giờ một tuần với nghề chính có thu nhập của mình. Một số người chuyển từ làm việc trọn ngày sang làm việc một số giờ trong ngày hoặc làm tư vấn. Thế nhưng họ đồng thời gây dựng cho mình một công việc song hành, thường là trong một tổ chức phi lợi nhuận, và công việc này chiếm của họ 10 giờ trong một tuần. Chẳng hạn, họ tham gia quản lý nhà thờ, hoặc tham gia điều hành Hội đồng nữ hướng đạo sinh tại địa phương, hội cứu giúp phụ nữ bất hạnh, làm việc tại thư viện địa phương dành cho trẻ em, tham gia hội đồng nhà trường….

Và cuối cùng phương án thứ ba đó là các "nhà kinh doanh xã hội". Đây thường là những người rất thành đạt trong nghề nghiệp thứ nhất của mình, chẳng hạn là các doanh nhân, các bác sĩ, các nhà tư vấn, các giáo sư đại học. Họ yêu công việc của mình, nhưng nay nó không còn là thách thức đối với họ. Trong nhiều trường hợp họ vẫn tiếp tục làm công việc mà họ đã từng làm từ trước đến nay, thế nhưng họ ngày càng dành ít thời gian cho việc đó. Họ bắt đầu một công việc khác, và thường là một hoạt động phi lợi nhuận.

> Dưới đây là một ví dụ, bắt đầu từ Bob Buford, tác giả của hai cuốn sách đã nói ở trên, về việc chuẩn bị cho nửa cuộc đời còn lại. Sau khi đã xây dựng một doanh nghiệp rất thành công

trong lĩnh vực truyền hình và phát thanh, ông ta vẫn tiếp tục điều hành doanh nghiệp này. Nhưng ông cũng bắt đầu xây dựng một tổ chức phi lợi nhuận rất thành công trong việc làm cho các nhà thờ Tin lành ở Mỹ có thể tồn tại; giờ đây ông đang xây dựng tổ chức thứ hai cũng rất thành công để dạy các nhà kinh doanh xã hội cách quản lý các hoạt động riêng, phi lợi nhuận trong khi vẫn quản lý các hoạt động kinh doanh chính của họ. Cũng có một luật sư rất thành đạt, làm cố vấn pháp lý cho các cty lớn, đã bắt đầu một dự án riêng để thành lập các trường học kiểu mẫu tại bang của mình.

Những người quản lý "hiệp hai" của cuộc đời mình có thể luôn chỉ là thiểu số. Còn đa số có thể tiếp tục làm điều họ đang làm, nghĩa là nghỉ hưu khi vẫn làm việc, cảm giác nhàm chán, tiếp tục công việc sự vụ hàng ngày và ngồi đếm năm tháng cho đến khi nghỉ hưu. Thế nhưng chính thiểu số này, những người nhìn thấy tuổi thọ trung bình được kéo dài là cơ hội cho cả họ lẫn xã hội, có thể sẽ ngày càng trở thành những người dẫn dắt và làm gương để người khác noi theo. Họ sẽ ngày càng thành công.

Có một yêu cầu đối với việc quản lý nửa cuộc đời còn lại của mình: phải bắt đầu tạo ra nó từ lâu trước khi bước vào quãng đời đó.

Cách đây 30 năm khi bắt đầu thấy rõ là thời gian làm việc trung bình trong đời người sẽ kéo dài rất nhanh, rất nhiều nhà quan sát (kể cả tác giả) đều tin rằng những người nghỉ hửu sẽ ngày càng trở thành những người tình nguyện cho các tổ chức phi lợi nhuận của Mỹ. Điều này đã không xảy ra. Bởi vì

người nào không bắt đầu tình nguyện trước khi người đó vào khoảng 40 tuổi, thì người đó sẽ không tình nguyện nữa khi tuổi quá 60.

Tương tự như vậy, tất cả các doanh nhân làm công tác xã hội mà tác giả biết đều bắt đầu làm công việc của nghề nghiệp thứ hai đã được lựa chọn từ lâu trước khi đạt đến đỉnh cao của nghề nghiệp thứ nhất. Vị luật sư nói ở phần trước đã bắt đầu làm công việc pháp lý tình nguyện cho các trường học tại bang của mình khi ông ta mới 35 tuổi. Ông ta được bầu vào hội động của nhà trường khi 40 tuổi. Khi đến 50 tuổi và đã tích luỹ được cả gia tài, ông ta bắt đầu sự nghiệp mới là xây dựng và điều hành các trường kiểu mẫu. Tuy nhiên, ông ta vẫn làm việc gần như toàn thời gian với vai trò là cố vấn hàng đầu cho một cty rất lớn mà khi còn là luật sư trẻ ông ta đã giúp sức xây dựng nên.

Còn lý do khác khiến cho việc quản lý bản thân ngày càng có ý nghĩa là người lao động tri thức tạo được một mối quan tân lớn thứ hai và phát triển nó từ sớm.

Không ai có thể mong đợi được sống rất lâu mà không trải qua một thất bại nào trong cuộc sống cũng như trong công việc của mình.

Có một kỹ sư có năng lực khi 42 tuổi đã bị bỏ qua không được xem xét đề bạt trong một cty. Lại có một giáo sự có năng lực lúc 42 tuổi nhận ra rằng bà ta sẽ ở lại mãi tại một trường cao đẳng nhỏ nơi bà đã được bổ nhiệm lần đầu tiên và sẽ không bao giờ được nhận chức giáo sư tại một trường đại

> học lớn, mặc dù bà ta có thể đủ tiêu chuẩn. Trường hợp khác, lại có những người gặp bi kịch trong cuộc sống gia đình như là cuộc hôn nhân tan vỡ, con cái chết….

Và lúc ấy một mối quan tâm lớn thứ hai – và không chỉ chỉ là một sở thích – có thể làm thay đổi tất cả. Anh kỹ sư có năng lực đã bị bỏ qua không được đề bạt giờ đây hiểu rằng anh ta không được thành công lắm trong công việc của mình. Thế nhưng đối với hoạt động bên ngoài, chẳng hạn như làm thủ quỹ tại nhà thờ địa phương, anh ta lại rất thành công và còn tiếp tục thành công. Người nào đó có cuộc sống gia đình bị tan vỡ, thế nhưng khi tham gia hoạt động xã hội bên ngoài thì vẫn còn có một cộng đồng.

Điều này sẽ ngày càng trở nên quan trọng trong một xã hội coi trọng sự thành công.

> Xét về mặt lịch sử thì không có điều đó. Đa số con người ta không mong đợi gì hơn ngoài việc tiếp tục ở lại tại một "nơi chốn thích hợp" với mình như lời cầu nguyện cổ của người Anh. Ở đó chỉ có một sự chuyển động là chuyển động đi xuống. Sự thành công là điều không được biết đến.

Trong một xã hội tri thức chúng ta mong đợi ai cũng "thành công". Thế nhưng đây là điều không thể. Đối với hầu hết moi người điều tốt nhất có thể là đừng có thất bại. Bởi vì ở đâu có sự thành công thì ở đó phải có thất bại. Và do đó có một điều rất quan trọng đối với mỗi cá nhân, và cũng như đối với gia đình của mỗi cá nhân, là luôn có một lĩnh vực để một cá nhân đóng góp, tạo ra sự khác biệt, và trở

thành một *nhân vật*. Điều đó có nghĩa là có được lĩnh vực thứ hai, bất kể là nghề nghiệp thứ hai, nghề nghiệp song hành, một công việc xã hội, một mối quan tâm nghiêm túc ngoài xã hội, … tất cả điều này đều tạo ra cơ hội để trở thành người dẫn đầu, để được kinh trọng và để thành công.

Sự thay đổi và thách thức đối với việc quản lý bản thân xem ra quá rõ ràng, nếu không nói là sơ đẳng nếu so sánh với những sự thay đổi và thách thức được nêu ở các chương trước. Và các câu trả lời xem ra cũng rất hiển nhiên đến mức ấu trĩ. Thực vậy, nhiều đề tài nêu ở các chương trước – chẳng hạn Làm người dẫn đầu sự thay đổi, hay một Thách thức của Thông tin, là quá phức tạp và đòi hỏi nhiều chính sách, công nghệ và phương pháp luận tiên tiến và khó khăn. Thế nhưng hầu hết hành vi mới – chính sách mới, công nghệ mới, phương pháp luận mới – được nêu ra trong các chương trước có thể coi như là SỰ TIẾN HOÁ.

Còn quản lý bản thân là một cuộc CÁCH MẠNG về con người. Nó đòi hỏi nhiều điều mới và chưa từng có từ phía cá nhân, đặt biệt là từ người lao động tri thức. Bởi lẽ thực ra, nó đòi hỏi mỗi người lao động tri thức suy nghĩ và hành xử như là một *giám đốc điều hành*. Nó cũng đòi hỏi sự thay đổi gần như 180^{o} trong suy nghĩ và hành cộng của người lao động tri thức đối với những cách suy nghĩa và hành động mà hầu hết chúng ta – thậm chí cả thế hệ trẻ – vẫn cho là điều đương nhiên. Lao động tri thức, xét cho cùng thì đã xuất hiện lần đầu tiên với số lượng lớn đáng kể ở thế hệ trước (tác giả đặt ra

thuật ngữ "lao động tri thức" chỉ mới cách đây 30 năm trong cuốn sách xuất bản năm 1970 – *The Age of Discontinuity*).

Sự chuyển đổi từ công nhân lao động chân tay, những người làm việc khi được ra lệnh hoặc do công việc hoặc bởi ông chủ sang lao động tri thức, những người phải tự quản lý mình đang thách thức sâu sắc cấu trúc xã hội. Đối với mọi xã hội đang tồn tại, kể cả xã hội có tính "cá nhân" nhất, theo tiềm thức thì có hai điều là đương nhiên: các tổ chức sống lâu hơn người làm việc và hầu hết mọi người ngồi yên một chỗ. Sự quản lý bản thân được dựa trên cơ sở những thực tiễn ngược lại: những người lao động có khả năng sống lâu hơn các tổ chức nơi họ làm việc và người lao động tri thức có tính cơ động.

Tại nước Mỹ SỰ CƠ ĐỘNG (mobility) được chấp nhận. Nhưng ngay ở nước Mỹ người lao động sống lâu hơn các tổ chức – và do đó kéo theo sự cần thiết phải chuẩn bị cho *nửa sau rất khác biệt của đời mình* – là một cuộc cách mạng mà chưa ai được chuẩn bị. Cũng như không có định chế nào đang tồn tại, chẳng hạn hệ thống hưu trí, chuẩn bị cho điều này. Tuy nhiên, tại các nước phát triển khác, thì *sự bất động* (immobility) vẫn được mong đợi và chấp nhận. Đó là "sự ổn đinh"

> Chẳng hạn, tại Đức cho đến thời gian rất gần đây thì sự cơ động chấm dứt khi cá nhân đạt đến mười tuổi hay chậm nhất 16 tuổi. Nếu một đứa trẻ không vào học trường chuyên (Gymnasium) lúc mười tuổi, thì sẽ mất mọi cơ hội vào trường đại học. Còn những người học việc, mà đa số không đến trường chuyên thì trở thành thợ cơ khí, thư ký ngân hàng,

> người đầu bếp… vào lúc 15 hay 16 tuổi sẽ phải có quyết định không thay đổi được và không đảo ngược về công việc họ sẽ làm suốt cuộc đời mình. Việc thay đổi từ nghề này sang nghề khác đối với người học việc thường là không diễn ra mặc dù không phải là điều cấm.

Xã hội phát triển đang đương đầu với thách thức lớn nhất và sẽ phải thực hiện sự thay đổi khó khăn nhất là xã hội đã từng đạt được thành tựu lớn nhất trong suốt 50 năm qua, đó là Nhật Bản. Thành công của Nhật Bản, và đó là thành công chưa có tiền lệ trong lịch sử, phần lớn dựa trên cơ sở sự bất động có tổ chức, đó là sự bất động của chế độ "tuyển dụng suốt đời". Đối với chế độ tuyển dụng suốt đời, tổ chức sẽ quản lý cá nhân. Tất nhiên điều đó được tiến hành dựa trên giả định cho rằng mỗi cá nhân người lao động không có sự lựa chọn nào khác. Mỗi cá nhân phải được quản lý.

Tác giả hy vọng Nhật Bản sẽ tìm được một giải pháp vừa duy trì được sự ổn định xã hội, cộng đồng và sự hài hoà trong xã hội đã có được nhờ chế độ tuyển dụng suốt đời vừa đồng thời tạo ra sự cơ động mà công việc tri thức và người lao động tri thức cần phải có. Có nhiều điều đang bị đe doạ hơn cả bản thân xã hội của Nhật Bản và sự hài hoà giữa các công dân. Giải pháp của Nhật Bản sẽ là một hình mẫu đối với các nước bởi vì ở mọi nước sự vận hành của xã hội đều đòi hỏi sự gắn kết của cộng đồng. Tuy vậy, một nước Nhật thành công sẽ là một nước Nhật rất khác bây giờ.

Đối với các nước phát triển khác cũng sẽ như vậy. Sự xuất hiện người lao động tri thức, người có thể và cần phải quản lý bản thân mình, đang làm chuyển đổi mọi xã hội.

Cuốn sách này, tác giả cố tình chỉ giới hạn trong phạm vi NHỮNG THÁCH THỨC CỦA QUẢN LÝ. Mặc dù vậy, trong chương cuối này, tác giả có nói về cá nhân, tức là người lao động tri thức. Thế nhưng, những sự thay đổi được nêu ra trong cuốn sách này vượt xa phạm vi lĩnh vực quản lý. Nó vượt xa phạm vi cá nhân và nghề nghiệp của cá nhân. Điều mà cuốn sách này thực sự muốn đề cập là :

TƯƠNG LAI CỦA XÃ HỘI